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»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: « ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: студентка групи ЕкмМ-21с
Возна Ірина Ігорівна _____ _____

Науковий керівник: д.е.н., проф. Юринець З.В. _____ _____
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: доц. Гнилянська Л.Й. _____ _____
(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)

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

Возна Ірина Ігорівна
прізвище, ім’я, по-батькові

1. Тема роботи: «Лідерство в системі управління персоналом на підприємстві»
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. Грифін Р. – Основи менеджменту: підручник/ Грифін Р., Яцура В./ наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів, 2001. – 605 с.
2. Кові С. Лідерство, засноване на принципах / С. Кові. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2011. – 302с.
3. Тіздейл Джон. Ефективне лідерство та менеджмент: практичний посібник / Джон Тіздейл Джеррі Жьюз – Одеса: Фенікс, 2013. – 140 с.
4. Tracy B. How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others/ Brian Tracy. – New York: AMACOM, 2010. – 256 с.

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки): 1. Теоретичні засади формування лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.
2. Аналіз лідерства в системі управління персоналом на підприємстві АТ “Галичфарм”
3. Напрями удосконалення позицій лідерства в системі управління персоналом на підприємстві АТ “Галичфарм”

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
Робота містить 14 рисунків, 10 таблиць . Список використаних джерел складається із 60 найменувань.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Д.е.н., проф. Юринець З.В.		
Розділ 2	Д.е.н., проф. Юринець З.В.		
Розділ 3	Д.е.н., проф. Юринець З.В.		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Возна І.І.

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Юринець З.В.

АНОТАЦІЯ

Возна Ірина Ігорівна

Лідерство в системі управління персоналом на підприємстві

Львівський національний університет імені Івана Франка

У магістерській роботі вивчено теоретичні та практичні аспекти лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Досліджено лідерство в системі управління персоналом на прикладі підприємства. Робота складається зі вступу, трьох розділів, трьох висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито сутність лідерства, його основна характеристика, стилі лідерства та закони, які використовуються лідерами в процесі управління.

Другий розділ розкриває дослідження лідерства в системі управління персоналом на підприємстві, аналіз підходів лідерства в системі управління персоналом організації.

Третій розділ присвячений напрямам удосконалення позицій лідерства в системі управління персоналом на підприємстві, шляхам оптимізації лідерства в управлінні.

Робота містить 14 рисунків, 10 таблиць. Список використаних джерел становить 60 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 109 сторінок.

Ключові слова: лідер, лідерство, стиль управління, підприємство, персонал, керівник, лідерські якості.

ANNOTATION

Vozna Iryna

Leadership in the system of management of staff in the company

Ivan Franko National University of Lviv

In the master's work the theoretical and practical aspects of leadership in the personnel management system at the enterprise are studied. Leadership in the staff management system on the example of the enterprise is investigated. The work consists of introduction, three chapters, three conclusions to the sections, general conclusions, list of references.

The first Chapter reveals the essence of leadership, its main characteristics, leadership styles and laws used by leaders in the management process.

The second chapter reveals the study of leadership in the staff management system at the enterprise, analysis of leadership approaches in the staff management system of the organization.

The third chapter is devoted to the directions of improvement of leadership positions in the personnel management system at the enterprise, ways to optimize leadership in management.

The work contains 14 pictures, 10 tables. The list of references includes 60 items. The total volume of work is 109 pages.

Keywords: leader, leadership, management style, enterprise, staff, manager, leadership skills.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 6

1.1. Сутність та основні ознаки лідерства..... 6

1.2. Основні підходи та стилі до лідерства в системі управління персоналом на підприємстві 16

1.3. Еволюція законів лідерства 26

Висновок до розділу 1..... 35

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ "ГАЛИЧФАРМ" 36

2.1. Загальна характеристика підприємства..... 36

2.2. Дослідження підходів лідерства в системі управління персоналом на підприємстві 53

2.3. Аналіз стилів лідерства на підприємстві..... 69

Висновок до розділу 2..... 74

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 76

3.1 Зарубіжний досвід лідерства в системі управління персоналом..... 76

3.2 Сучасні методи формування лідера як каталізатора змін в організації.... 86

Висновок до розділу 3..... 96

ВИСНОВКИ 97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100

ДОДАТКИ..... 105

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі полягає в тому, що в сучасному суспільстві лідери потрібні, можливо, більше, ніж коли-небудь. Адже у всіх галузях економіки розвернулася боротьба, за якість надання послуг, в умовах жорсткої конкуренції. Лідери багато можуть зробити в такій ситуації, мають величезний вплив на групу людей і на їх спільну діяльність по досягненню загальної мети. Лідери формуються як у житті, так і у бізнесі. Поняття бізнесу зародилося в момент появи товарно-грошових відносин. У середині XIX століття бізнес придбав нової форми. Якщо раніше одноосібним керівником був лише сам господар, то у часи, коли почався бурхливий розвиток промисловості, це змінилося. Саме на цьому етапі менеджмент почав ставати таким, яким ми його знаємо сьогодні. Старі системи управління підприємствами нездатні забезпечити ефективний перехід до сучасних систем господарювання.

Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є об'єднання людей. Це мистецтво, вінець української діяльності. Його значимість в існуванні організації та їх управлінні дуже вагома та суттєва. Лідерство важливе, оскільки воно надихає, мотивує та подає людям приклад для здійснення позитивних змін у світі. Лідери визначають бачення, пропонують план дій і будують міцні стосунки зі своїми послідовниками. Як наслідок, вони скеровують людей здійснювати разом неймовірні подвиги.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні лідерства в системі управління персоналом на підприємстві АТ "Галичфарм", висвітлення сутності і значення лідерства, стилів лідерства в управлінні підприємством, дослідження діяльності відомих постатей та узагальнення всього матеріалу, визначення основних важелів невдалого лідерства в цілях повного опанування цією темою та надання рекомендацій щодо удосконалення лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

Задля досягнення мети виділено перелік важливих завдань:

- Розкрити теоретичні аспекти лідерства в системі управління персоналом на підприємстві;
- Дослідити ролі лідерства в системі управління персоналом на підприємстві;
- Дослідити лідерство в системі управління персоналом на прикладі АТ “Галичфарм”;
- Дослідити стилі лідерства на підприємстві;
- Розробити рекомендації та удосконалити позиції лідерства в управлінні персоналом на підприємстві

Предметом дослідження магістерської роботи є теоретичні та практичні аспекти дослідження лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

Об’єктом дослідження вибрано лідерство в системі управління персоналом на підприємстві є АТ “Галичфарм”.

Інформаційну базу магістерської роботи склала низка літературних джерел українських та закордонних учених, підручників, наукові публікації у періодичних наукових виданнях України та іноземних країн, ресурси мережі Інтернет, дані та матеріали діяльності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення у магістерській роботі поставленої мети та завдань було застосовано опитування працівників задоволеністю самою роботою та роботою керівників-лідерів, методи та стилі управління керівниками-лідерами щодо персоналу, узагальнення, систематизація, аналіз для з’ясування суті лідерства, лідерського управління персоналом, графічні та схематичні зображення з метою кращого візуального представлення усієї роботи.

Елементи наукової новизни: Науковою новизною роботи є оцінювання стилів лідерства в системі управління персоналом.

Теоретична значимість проведеного дослідження представлена у поданні теоретичних узагальнень щодо дослідження лідерства в системі управління персоналом на підприємстві, методичному та науковому обґрунтуванні процесу оцінювання лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

Практична значимість магістерської роботи полягає у застосуванні висновків на прикладі підприємства для покращення лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

Структура й обсяг роботи. Магістерське дослідження складає 109 сторінок друкованого тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків до трьох розділів, узагальнених висновків, списку використаних джерел (60 найменувань), 14 рисунків, 10 таблиць.

У першому розділі подано теоретичні основи дослідження лідерства в системі управління персоналом на підприємстві, розкрито суть лідерства та необхідність лідерства в системі управління персоналом, стилі лідерства та закони, які використовуються лідерами в процесі управління персоналом.

У другому розділі представлено результати дослідження лідерства в системі управління персоналом на АТ “Галичфарм”. Надано характеристику діяльності підприємства, аналіз підходів лідерства в системі управління персоналом організації, аналіз стилів лідерства, які застосовуються на підприємстві.

У третьому розділі подано напрями удосконалення позицій лідерства в системі управління персоналом на підприємстві, шляхи оптимізації, ряд рекомендацій для покращення лідерських позицій та їх вдосконалення, а також приклади успішних лідерів. Всі подані аспекти мають неабиякий вплив на ефективність сучасної організації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та основні ознаки лідерства

Інтерес до лідерства цікавив людей з минулих часів. Однак, корені початкового та поглибленого вивчення лідерства починається у часи Ф. Тейлора. Водночас до сьогодні так і не досягнули цілковитого підтвердження щодо сутності лідерства та методів його вивчення. Під час проблем дослідження лідерства науковці сформували багато цікавих значень даного поняття (рис 1.1.):

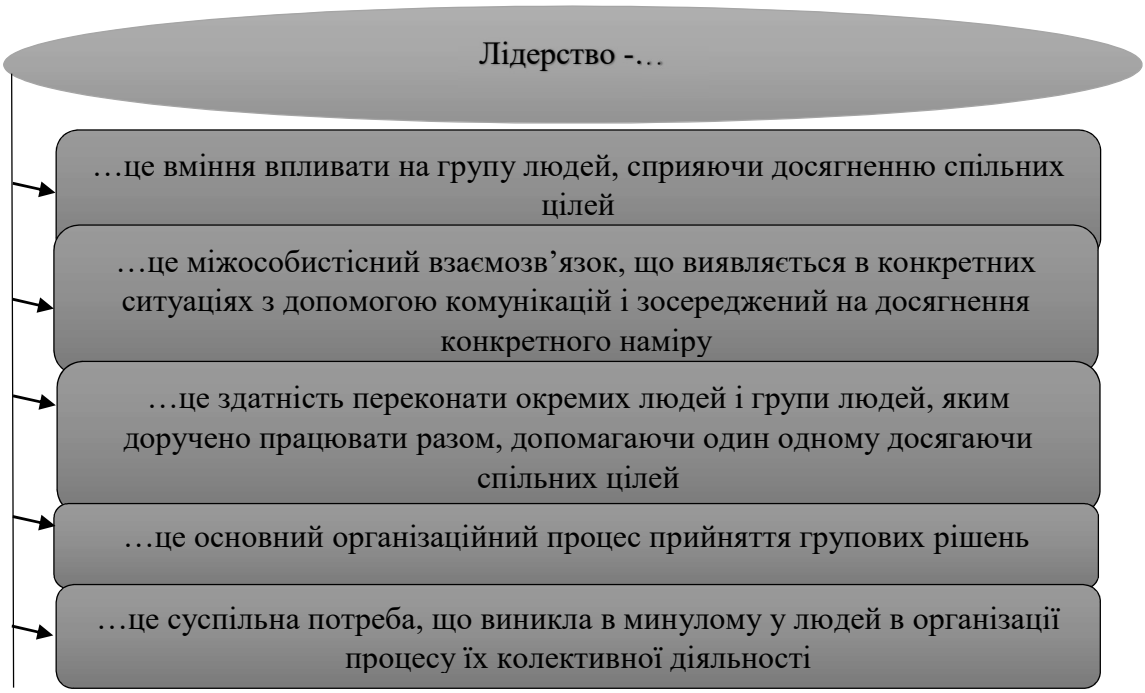


Рис. 1.1. **Суть поняття "Лідерство"**

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Щоб остаточно визначити, що таке поняття лідерство, його необхідно співставити з поняттям "менеджмент". Лідерство і менеджмент – поняття пов'язані між собою, але не ідентичні. Подібно до того, як менеджери мають підлеглих, а лідери мають послідовників, менеджери створюють кола влади, тоді

як лідери створюють кола впливу. Люди часто плутають лідерство та управління з одним і тим же, але насправді вони дуже різні. Головна відмінність між ними полягає в тому, що у лідерів є люди, які слідкують за ними, тоді як у менеджерів є люди, які просто працюють на них. Лідерство полягає в тому, щоб залучати людей зрозуміти і повірити в бачення, яке ви визначили для компанії, і працювати з вами для досягнення ваших цілей. Однак, щоб керівник бізнесу був успішним він повинен бути сильним, впливовим лідером і менеджером, щоб його команда могла працювати над їхнім баченням успіху. Тому лідерство та управління повинні йти рука об руку. Хоча вони не однакові, вони тісно пов'язані та доповнюють одна одну. Щоб будь-який бізнес був успішним, вам необхідне керівництво, яке може планувати, організовувати та координувати ваших людей, а також лідери, які надихатимуть і мотивуватимуть їх працювати якнайкраще. Лідери, як правило, вихваляють успіх і мотивують людей, тоді як керівники працюють над тим, щоб причепитися. Успішний керівник малює картину того, чого на його думку може досягнути компанія, і працює над тим, щоб надихнути та залучити своїх людей до втілення цього бачення в реальність. Замість того, щоб сприймати людей як набір навичок, вони думають більше про те, що вони можуть зробити, і заохочують їх стати частиною чогось набагато більшого [3, с. 145].

Лідерство визначається як природна харизма, яка дозволяє впливати та об'єднуватися навколо себе для досягнення спільної мети. Лідер зазвичай є хорошим менеджером, тоді як менеджер не обов'язково буде хорошим менеджером. Лідерство відповідає здатності людини впливати на інших людей і спонукати їх виконувати завдання для досягнення спільної мети. Лідер не нав'язується іншим, а надихає та мотивує їх. Лідер не має чіткого імені і не обов'язково має певний ієрархічний статус. Швидше за все, він прагне створити свій образ лідера через дії та ініціативи, які він здійснює в групі. Лідер має здатність налагоджувати міцні зв'язки з кожним зі своїх співробітників, підтягуючи їх угору, щоб вони розвивалися і зростали [3, с. 145]. Він служить провідником, показуючи членам своєї команди напрямок, яким слід слідувати.

Лідерство – це творчість у дії. Це здатність бачити сьогодення у термінах майбутнього, зберігаючи повагу до минулого. Лідерство ґрунтується на повазі до історії та знанні того, що справжнє зростання спирається на наявні сильні сторони. Лідерство – це частково далекоглядне завдання, але воно вимагає сили та гнучкості, щоб втілити бачення в життя, а також уміння працювати з іншими та слідувати, коли хтось інший є кращим лідером. Лідерам також потрібна стійкість, щоб функціонувати в нормальний і не дуже нормальний час. Головна проблема лідерів в організаціях полягає в тому, щоб змусити інших робити те, що є необхідним для досягнення цілей організації. Це складний процес, тому що цілі, як і засоби для їх досягнення часто незрозумілі, підлягають обговорення чи переговорів і можуть змінюватися з часом. Після того, як цілі визначені, лідери повинні знайти способи створити умови, які змусять підлеглих наполегливо працювати і спрямувати цю роботу на досягнення організаційних цілей [9].

Лідерство базується на офіційній посаді або професійному званні. Як лідер, ви маєте повноваження приймати рішення та розподіляти навантаження між співробітниками, водночас несучи відповідальність за досягнення поставлених бізнес-цілей. З іншого боку, лідерство – це те, що ви використовуєте, воно може бути формальним або неформальним. Важливими якостями лідера є надихати інших людей на формування власної думки та ставлення. Лідер спілкується більш особисто з емоційною залученістю, тоді як керівник більш об’єктивний і спілкується формально без емоційної залученості. Кожен бізнес потребує людей, щоб переконатися, що організація рухається в правильному напрямку та досягає своїх цілей. Хороший лідер відіграє роль лідера та бере більшу особисту участь у стосунках зі своїми співробітниками. Наставництво та перевірка лідерських якостей створює відданість команді та мотивацію [9].

У той же час хороший лідер створює структуру та довіру, що важливо для того, щоб команда слідувала директивам. Лідерство і менеджмент є поняттями спорідненими, але не тотожними. Людина може бути менеджером, лідером, або менеджером і лідером, або ні тим, ні іншим. Деякі з головних відмінностей між лідерами і менеджерами наведені в Додатку А.

Лідер – це той, хто мотивує та надихає співробітників робити все можливе та знає, як задати правильний темп для решти організації чи компанії. Виявилося, що між лідерством і менеджментом є дуже суттєві відмінності. Вони показують майже дві різні точки зору на багато питань, пов'язаних з управлінням командою або організацією. Різниця між лідерством і управлінням зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різниця між лідерством і управлінням

Лідерство	Управління
Лідер відповідає за керівництво, надихання, спрямування та вплив на групи людей для виконання конкретних завдань	Управління – це мистецтво виконання завдань іншими, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення визначених цілей
Лідер несе відповідальність за надихання та впровадження інновацій у роботу інших людей	Менеджер виконує функції, контролює діяльність організації
Найвищий рівень авторитету	Середній рівень авторитету
Лідери використовують свою владу, щоб впроваджувати масові зміни або щось нове та інноваційне	Менеджери, які використовують свій досвід для досягнення цілей компанії
Лідер має бути авторитетом, впливовим, владним і ефективним	Менеджер повинен обслуговувати працівників
Влада лідера – вплив і харизма	Влада менеджера – позиція

Джерело: складено на основі [5, с. 75]

Загалом є сім важливих правил, які ніколи не міняються, сім основних обов'язків лідерів будь-якої організації.

1. Першим обов'язком є поставити власні цілі та досягнути їх. Основною причиною невдач компаній та їх лідерів є неможливість досягти успіху в продажах, відсутність зростань та прибутковості за які відповідає лідер. Постановка та досягання бізнес-цілей має охоплювати всі елементи стратегічного та маркетингового планування, включаючи продукти, послуги, людей, продуктивність, рекламу, фінанси та реагування на конкурентні виклики.

2. Другим обов'язком лідера є інновації та ринок. Основна мета бізнесу – створити та утримати клієнта. Компанії здатні створити та утримати клієнта

лише завдяки постійному впровадженню інновацій у продукти, послуги, виробничі процеси та методи маркетингу на ринку.

3. Третім обов'язком лідера є вирішувати проблеми та приймати рішення. Оволодівши цими навичками, ви точно будете ефективним лідером. Запам'ятайте, недосягнута мета – це просто невирішена проблема. Єдиною перешкодою, яка відокремлює вас від процвітання якого ви прагнете в бізнесі є проблеми, перешкоди, труднощі та бар'єри. Ваша здатність переходити від однієї проблеми до іншої або вирішувати їх по черзі – це є основна частина вашого успіху.

4. Четвертим обов'язком лідера буде визначити ключові пріоритети і зосередити ключові завдання. Одне з ваших важливіших завдань – зосередити обмежені ресурси, особливо гроші та людей на тих сферах, де вони зроблять найбільший внесок в успіх компанії. Закон стверджує, що роблячи одне, то значить не робити інше. Час – це дуже дефіцитний ресурс. Він є швидкопсувний, незворотній, незмінний і обмежений. Управління часом може бути вирішальним етапом у визначенні того, що ви зможете або не зможете досягнути.

5. П'ятим обов'язком лідера є стати прикладом для наслідування. Неможливо легко підняти моральний дух організації, він зазвичай пронизує зверху вниз. У хорошого генерала немає поганих солдатів. Одна зміна в поведінці одного вищого керівника може мати позитивний мультиплікаційний ефект, впливаючи на поведінку великої кількості людей. Лідери діють так, ніби всі спостерігають за ними, навіть коли за ними ніхто не дивиться.

6. Шостим обов'язком лідера є надихати, мотивувати та переконати інших слідувати за вами. Хороші керівники створюють не наслідників, вони створюють лідерів. Це реально. Вам необхідно, щоб ваші співробітники проявляли ініціативу та мали свободу діяти в цій ініціативі. Але більшість ініціатив мають бути спрямовані на підтримку та служіння цілям, яких прагне досягти лідер. Якщо ви не зацікавили людей і вони не йдуть за вами, то ви не лідер. Якщо вас ніхто не чує, не вірить вам або не хвилює те, що ви кажете, то ви не отримаєте успіх. Коли люди працюють лише за зарплату, то ваша бізнес-стратегія

провалюється. Вам необхідно надихати інших слідувати вашим мріям, підтримувати та досягати цілей, які ви перед ними ставите, і вірити в місію компанії, як ви її бачите.

7. Сьомим обов'язком лідера буде праця і досягнення кінцевих результатів. Здатність досягати бажаних результатів є визначальним етапом вашого успіху. Встановлюючи конкретні цілі, кожен в організації має чітке уявлення про те, чого очікувати один від одного. Робота орієнтована на результат, відбувається швидко та ефективно, підвищує продуктивність. Найпоширеніші лідерські якості зображені на (рис 1.2.):

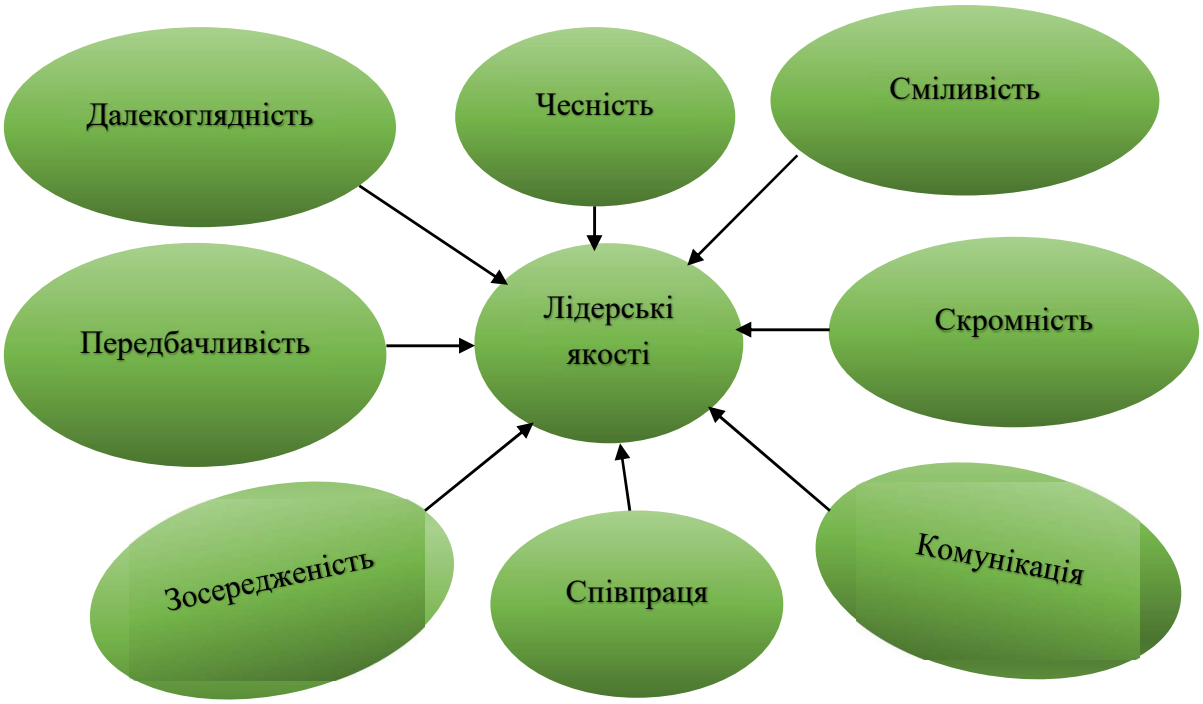


Рис. 1.2. **Лідерські якості**

Джерело: розроблено автором на основі [60]

Лідерство є найважливішим фактором успіху чи невдачі організації. Ваша можливість рухатися вперед на конкурентному ринку та вести свій бізнес до успіху є важливим та незмінним. Ви станете кращим лідером і досягнете успіху в усіх сферах свого бізнесу. На диво, лідерами можуть стати, а не народитися.

Як казав Пітер Друкер народжені лідери можуть існувати, але їх настільки мало, що вони не відіграють велику роль у світі. Лідери повинні створювати себе, тобто навчаються, ростуть і з часом стають більше лідерами, коли виникають ситуації, що вимагають лідерських якостей [2, с. 325].

Відомо багато рис притаманних для лідерів, але усі вони є дуже різні:

✓ Далекоглядність – головна ознака лідера. Лідерам притаманна далекоглядність. Вони можуть бачити майбутнє. У таких є чітке і захоплююче бачення про маршрут, яким вони збираються піти, і мета, яку збираються досягти. Ця якість виділяє їх серед лідерів. Вміння бачити перспективу робить людину незвичайною особистістю. Завдяки передбаченню менеджер з продажу, який зосереджується на транзакційних продажах товарів або послуг, стає лідером трансформації. У той час, як менеджер робить лише свою роботу, лідер будує емоційний зв'язок зі своїми підлеглими. Вам слід грати лише у свою гру і не дозволяти несподіваним перешкодам і труднощам збити вас зі шляху. Потрібно створити чітке уявлення мети для себе та компанії і поділитися ним з людьми, які захоплюються вами як лідером і довіряють вам. Відмінність лідерів від простих людей базується на тому, що перші мають поставлені чіткі погляди і ні за яких обставин не йдуть на компроміс. Прості люди мають нечіткі принципи та компроміси заради короткої вигоди.

✓ Сміливість – це ще одна якість притаманна лідерам. Мужність – готовність йти на ризик на шляху до досягнення своїх цілей без гарантії успіху. Тому що немає стабільності ні у житті, ні у бізнесі, тому кожне зобов’язання, кожна дія пов’язана з певним ризиком. Тому мужність є зовнішнім ідентифікатором якостей справжнього лідера. Річ у тім, що майбутнє належить тим, хто ризикує, а не тим, хто шукає легкі шляхи. Майбутнє належить лідерам, які є готові піти із власної зони комфорту на неминучий ризик, який необхідний для життя та покращення бізнесу в будь-якому економічному становищі. Чим більше часу ви витрачаєте на пошук інформації та слухання думок інших, перш ніж прийняти рішення тим більше імовірність того, що ваші висновки підтвердяться. Щоб надалі залишатися сміливим в сучасному житті, потрібно

думати про зміни, які можливо втілити у життя. Намагатися завжди рухатися вперед за будь-яких ситуацій. Постійно старатися йти до своєї мети, ставити перед собою великі можливості і досягати їх. Чим більше ви зосереджуєтеся на певних діях, тим більше зростатиме ваша впевненість і є більша вірогідність, що ви робитимете правильні дії у правильний час, а це приведе вас однозначно до перемоги.

✓ Чесність – риса, якою найбільше захоплюються та поважають великих людей та лідерів. Чесність є основою правдивості. Вона означає завжди говорити правду всім, у будь-якій ситуації. Правда – це основа довіри, яка є необхідною для успіху будь-якої справи. Стівен Кові каже, що для того, щоб завоювати довіру інших, ви повинні бути надійними. Завжди кажіть лише праду, якою б вона не була і якою б ціною не коштувало, тому що ціна брехні буде вищою. Відсутність чесності чи відкритості може знищити будь-який бізнес. Ключовою частиною надійності є дотримання обіцянок. Обіцянки треба давати обережно і неохоче, але якщо ви щось пообіцяли, то треба дотримати слова. Чесні лідери є завжди підзвітні та несуть відповідальність за результати, яких вони прагнуть досягнути. Хороший лідер повинен бути взірцем для своєї команди. Лідерам слід поводитися так, щоб співробітники хотіли слідувати за ними [60, с. 23-25].

✓ Скромність – риса, якою лідери відчувають себе впевнено і безпечно. Найкращі лідери сильні та тверді, але водночас скромні. Скромність не означає, що ви є слабкі або крихкі. Це означає, що ви маєте самосвідомість і достатньо сильні у своїх переконаннях, щоб бачити переваги інших, а не ризикувати своїми. Це значить, що ви є не праві, що ви не можете відповісти на всі запитання. Навчіться забувати про своє его і зосереджуйтеся на компанії, а не на ньому. Не дозволяйте високій самооцінці перешкоджати пошуку правильних відповідей і найкращих виходів вирішення проблем. Не бійтеся визнати і використати сильну сторону інших людей. Не бійтеся визнати і використати сильну сторону інших людей. Не думайте, що ваша скромність підриває ваш авторитет перед іншими. Найважливіше для скромних лідерів – постійно ставати кращими. Ніколи не варто переставати вчитися. Потрібно вчитися у тих, кого зустрічаєте та працюєте разом.

✓ Передбачливість – риса, якою лідери здатні дивитися вперед і передбачати майбутнє. Хороші лідери – хороші стратеги. Вони здатні дивитися наперед і з певною точністю прогнозувати напрямки розвитку промислового ринку. Лідери бачать перспективи задовго до своїх конкурентів. Через нещадну конкуренцію на ринку можуть вижити лише ті лідери та організації, які вчасно передбачають своє майбутнє. Лише далекоглядні лідери можуть отримати перевагу. Лідери чудово володіють екстраполяційним мисленням. Вони здатні вчасно і точно передбачити, що станеться в майбутньому, виходячи з того, що відбувається зараз. Вони точно прогнозують наслідки власних вчинків і зміни на сучасному ринку. Екстраполяційне мислення та передбачення лідерів включають усі аспекти бізнесу. Тільки лідери можуть думати про майбутнє. Це одне з ваших головних завдань. Ніхто більше в компанії не ставить завдання з таким рівнем орієнтації в майбутньому. Чим більша прогностична точність, з якою лідер прогнозує можливі наслідки своїх дій і зміни ринку, тим більший успіх компанії. Найкращий спосіб, який допомагає лідерам передвістити кризи, так і перспективи, називається сценарним плануванням. За допомогою планування лідер може спрогнозувати найгірше, яке може статися з компанією і вплине на можливість підприємства вижити на ринку [60, с.15-29].

✓ Зосередженість – риса, яка здатна скерувати власні та корпоративні сили і ресурси у важливу ділянку. Лідери завжди враховують потреби організації на поточну ситуацію. Вони орієнтовані на результат, тобто на цілі, яких має досягти сам керівник, його підлеглі та компанія в цілому. Лідери зосереджуються на власних сильних сторонах і сильних сторонах своєї команди. Вони зосереджуються на перевагах організації, на тому, що компанія робить найкраще, що задовольняє потреби клієнтів на конкурентному ринку. Щоб компанія була високопродуктивною, ви повинні діяти як лідер, переконавшись, що всі зосереджені та використовують свій час максимально ефективно. Робота лідера полягає в тому, щоб допомогти кожному в організації з лазерною точністю зосередитися на речах найбільшої цінності, які можуть сприяти розвитку бізнесу. Лідер має бути прикладом для наслідування. Лідери зосереджені насамперед на

вирішенні проблем, а не на пошук винних. Здебільшого вони думають про рішення. Лідери зосереджені на майбутньому, завтрашніх можливостях і діях, а не на вчорашніх проблемах і викликах. Лідери не жаліються і не критикують. Вони лишаються на позитиві та зосереджені на своїх цілях і цілях компанії.

✓ Співпраця – вміння співпрацювати з іншими має велике значення для лідерів. Здатність примусити усіх працювати і ладнати є ключем до успіху. Часто використовують правило 80/20: 20% працівників дають 80% результату. Можливість вибрати цих людей і добре працювати з ними на щоденній основі має вирішальне значення для безперебійної роботи компанії. Залучіться співпрацею з іншими, зобов'язуючись завжди підтримувати добрі відносини з усіма важливими людьми.

✓ Комунікація – справжній лідер висловлюється впевнено і чітко, з переконанням, що він може надихати свою команду. Важливою характеристикою лідера є гарне спілкування. Хороша комунікація означає, що лідер повинен належним чином залучати співробітників до діалогів, надавати зворотній зв'язок, заохочувати та змушувати співробітників почувати себе важливою частиною бізнесу, якими вони є насправді. Ще одна важлива особливість лідерства – здатність ставити чіткі цілі. Мета важлива, щоб співробітники знали чого від них очікують. Чітка мета також створює цінність для просування команди вперед, вона символізує те, що ви хочете досягнути і чому саме це. У свою чергу цілі змушують співробітників відчувати себе потрібними для бізнесу та прагнути йти в правильному напрямку, що призводить до більшого ентузіазму та активізації участі в команді. Лідери керують і опановують вміння говорити все прямо [60, с. 31-34].

Отже, лідерство супроводжується прийняттям складних рішень, але перевагою є чіткий напрямок для команди та єдність у місії та баченні. Лідерство відіграє велике значення, бо воно надихає людей, мотивує їх працювати на високому рівні та втілювати цінності та культуру компанії. Чітке та надихаюче спілкування є найважливішим у перетворенні нестійкого періоду у стійкий. Кожен працівник команди керує залежно від ситуації та сфери знань. Це означає,

що немає певної ієрархії, і внесок кожного працівника команди є однаковими і важливими, а продуктивність спряє успіху команди.

1.2. Основні підходи та стилі до лідерства в системі управління персоналом на підприємстві

На теперішній час провели тисячі лідерських досліджень. У результаті створилося три головні лідерські підходи:

- Підхід згідно лідерських якостей (незалежно від ситуації)
- Підхід згідно лідерської поведінки (незалежно від ситуації)
- Підхід згідно ситуації лідерства

Кожен із цих підходів мають концепції лідерства. Розглянемо кожен із них. Підхід згідно лідерських якостей – перший підхід до вивчення та пояснення лідерства, має також назву теорія великих людей. Дослідники, які пробували визначити риси, які відрізняли великих людей від усіх інших в історії, вірили в існування унікального набору рис і намагалися навчитися вимірювати та використовувати їх, вважаючи, що лідерами народжуються, а не стають. Згідно цієї точки зору, великі лідери народжуються з певними важливими особливостями, такі як харизма, інтелект, впевненість у собі, певні соціальні навички, які роблять лідерів природженими [17, с.48-49].

Сьогодні лідери, які піднімаються на вершину, можуть розглядати свої риси та навички як частину теорії великої людини. Тому іноді може здаватися, що лідери підвищують своє становище завдяки своїм успадкованим дарам. Ці дослідження виявили довгий список лідерських рис, серед яких інтелект, освіченість, гарний зовнішній вигляд, чесність, ініціативність, впевненість у собі. Але крім того факту, що науковці не дійшли однієї думки щодо конкретного списку рис, вони не можуть пояснити як виникає лідер [17, с.50-52]. Тому ця теорія має деякі недоліки, а саме: перелік рис нескінченний, немає тісного взаємозв’язку між рисами лідерів, немає остаточного зображення лідера. Підхід

згідно лідерської поведінки, являє собою зневірених неспроможністю визначити спільні лідерські риси, науковці почали досліджувати інші змінні параметри лідерства, а саме лідерську поведінку та дії. Були здогадки, що дуже ефективні лідери поводяться по іншому, ніж менш ефективні лідери. Тому науковці поставили собі за мету одержати більш єдине розуміння лідерської поведінки [18, с.396].

Науковці Мічиганського університету під керівництвом Ренсісом Лікертом почали вивчати лідерство вкінці 1940-х років. Їх дослідження закладене на результатах інтерв'ю з лідерами та їхніми підлеглими, виявлено дві головні форми лідерської поведінки, одна з яких орієнтована на роботу, а інша – на співробітників. Лідери, що орієнтовані на роботу керівництвом краще обізнані про роботу своїх підлеглих та посадові інструкції. Керівники, які використовують у своїй практиці управлінську поведінку, орієнтовану на працівників, зацікавлені в інших робочих контактах. Такі керівники спочатку піклуються про добробут своїх підлеглих. Вважається, що ці два стилі керівництва є протилежні. Цей підхід передбачає, що лідери можуть орієнтуватися на роботу або ж на людей і співвставляти ці способи поведінки. Лікерт вивчав контрастні стилі поведінки. Він показував, що лідерська поведінка, орієнтована на працівників переважно була більш ефективною. В той же час, коли Лікерт розпочав свої дослідження в Мічиганському університеті, група науковців з університету штату Огайо теж розпочала вивчати проблему. Дослідження, проведене в Огайо, показало, що існує два основних типи чи стилі поведінки лідера: знеохочення та поступливість [18, с.397].

Використання дистанційної поведінки показує чітке визначення стосунків між керівником і працівниками, встановлення формальних комунікаційних відносин, а також встановлення способів і методів виконання завдань. Лідери, які поводяться корисно, виявляють турботу про своїх працівників і роблять все можливе для підтримки дружньої атмосфери в робочому колективі. Поведінка, яка спостерігається в Огайо схожа на поведінку в Мічигані, але між ними є певні відмінності. Науковці з Огайо спочатку припустили, що лідери, які демонструють

високі рівні обох видів поведінки повинні бути ефективнішими ніж ті, хто цього не робить. Науковці виявили, що співробітники які використовували елементи дистанційної поведінки переважно в своїй роботі, були відмінними успіхами, але не стримували задоволення від своєї роботи та часто були відсутні. І навпаки, співробітники більш послужливих і турботливих лідерів гірше виконували свої завдання, але отримували більше задоволення від роботи [18, с. 402].

Іншим підходом до поведінкового лідерства є лідерська решітка Блейка і Моутона. Решітка лідерства Блейка та Моутона (див. Додаток Б). Ґратка лідерства – це засіб оцінки стилів лідерства і підготовки менеджерів у напрямі ідеального стилю поведінки. Лідерська решітка є засобом оцінки стилю лідерства та навчання лідерів ідеальному стилю поведінки. Таблиця Блейка і Моутона показує ступінь орієнтації менеджера чи лідера на завдання та орієнтацію на людей, а також визначає п’ять різних комбінацій і стилів лідерства, які їм кидають виклик. Також вдома як сітка менеджменту або сітка лідерства, вона була розроблена науковцями менеджменту Робертом Блейком і Моутоном на початку 1960-х років. Натхнений цими думками науковці запропонували двовимірну сітку управління, засновану на турботі лідера про виробництво (орієнтованого на відносини). Кожна вісь сітки має складатися з дев’ятибальної шкали [18, с.394].

Турбота про виробництво означає, що лідери спрямовують працівників до цілей. Лідери з таким стилем зазвичай дають інструкції, витрачають час на планування, наголошують на дедлайнах і надають чіткі розклади робочих дій. Вони просто хочуть виконати роботу. Турбота про людей означає, що лідери уважно ставляться до працівників, поважають їхні ідеї та почуття, встановлюють взаємну довіру. Ці керівники доброзичливі, забезпечують відкрите спілкування, розвивають командну роботу, орієнтовані на добробут своїх співробітників.

1.1. Збіднілий менеджмент. Лідери, які мають низькі оцінки щодо турботи про виробництво та низьку турботу про людей, називають такими, що мають байдужий стиль управління. Вони докладають дуже мало зусиль щоб виконати необхідну роботу та підтримати міжособистісні стосунки. Керівники, які використовують такий підхід, як правило, скромні і докладають мінімум зусиль,

щоб отримати виконану роботу від працівників. Головна умова для збіднілого менеджменту полягає у тому, щоб не нести відповідальності за помилки. Лідер мало піклується про задоволеність працівників і терміни роботи і, як наслідок, в організації панують дисгармонія і дезорганізація. Лідерів називають неефективними, якщо їхні дії спрямовані лише на збереження роботи та стажу.

9.1. Управління завданнями. Цей управлінський стиль теж називають авторитетним управлінням або ж стилем виробництва. Лідери більше є стурбовані виробництвом і менше піклуються про людей. Такий тип лідерів вважають, що потреби працівників є неважливими. Лідер вважає, що ефективність може бути досягнута лише за умови правильно побудованої системи організації, системи роботи та усунення людей, де це можливо. Така особливість може збільшити продуктивність організації в короткостроковій перспективі, але через суворість висока плинність кадрів є неминучою.

5.5. Проміжний менеджмент. Лідери, які оцінюють середню турботу про виробництво та середню турботу про людей. Вони намагаються збалансувати потреби працівників та цілі організації. Це є компромісний стиль у якому лідер пробує підтримувати баланс між цілями та потребами людей.

1.9. Управління сільським клубом. Лідери, які мають низьку оцінку за турботу про виробництво та високу за увагу до людей, мають стиль управління сільським клубом. Цей стиль характеризується низьким рівнем завдань і високою орієнтацією на людей. Лідер уважно ставиться до потреб людей, створює їм дружнє та комфортне середовище. Також приділяють увагу безпеці, благополуччю та злагоді своїх працівників. Вони вірять, що поступливість до потреб працівників підвищить продуктивність, бо усі будуть щасливі та задоволені.

9.9. Керівництво командою. Коли керівники оцінюють високу турботу про виробництво та високу турботу про людей, їх можна назвати такими, що мають стиль управління командою. Цей стиль характеризується високими людьми та зосередженістю на завданнях, базується на теорії Y Макгрегора та був названий найефективнішим стилем згідно Блейка і Моутона. Лідер вважає, що

можливості, відданість, довіра та повага є ключовими елементами у створенні командної атмосфери. Цей стиль є найефективніший і рекомендований лідерам, оскільки члени організації працюють разом, щоб виконувати завдання та підтримувати хороші відносини. Блейк і Моутон зіграли важливу роль у вивченні поведінки в управлінні та лідерстві. Модель допомагає керівникам критично мислити щодо власного стилю лідерства та коригувати свою поведінку. На думку, Блейка і Моутона найефективнішим стилем управління є турбота про виробництво і турбота про людей. Управління командою передбачає велику відповідальність, і бути лідером, який належним чином піклується про своїх підлеглих, є викликом навіть для природжених лідерів. Професійні керівники проводять низку заходів для вдосконалення не лише роботи своєї команди, а й власних управлінських навичок [12, с. 320].

Ситуаційне лідерство є однією з найпопулярніших моделей управління, і її часто вибирають і впроваджують вище. Модель ситуаційного лідерства Кенна Бланшара і Пола Херсі визначає чотири способи співпраці з працівниками, які повинні бути відповідним чином адаптовані до даного етапу розвитку співробітника. Ось основні елементи, які можна використати під час керування:

- Навчання співробітників
- Надання підтримки у виконанні поставлених завдань
- Можливість проведення консультацій між працівником і керівником

Якщо керівник адаптує метод управління під даного працівника, то він може розраховувати на його кращу ефективність, що згодом сприятиме підвищенню індивідуальних і командних результатів. Хороший лідер викликає довіру та визначає майбутні цілі – людина, яка діє та вміє переконати інших у своїх цілях. Всі люди різні, і роль хорошого керівника полягає в тому, щоб бути гнучким у виборі способу співпраці. У цьому і полягає суть ситуаційного лідерства – здатність керувати колективом проявляється лише в індивідуальній взаємодії з даними працівниками і багато в чому залежить від конкретного завдання і поточної ситуації. Херсі та Бланшар припустили, що існує чотири основні стилі лідерства: розповідання (S1) – у цьому стилі керівництва лідер розповідає людям,

що а як виконувати; продажі (S2) – цей стиль передбачає більше переговорів між лідерами та однодумцями. Лідери розповідають свої ідеї, щоб примусити членів команди взяти участь у даному процесі; участь (S3) – у цьому підході лідер пропонує менше вказівок, але дозволяє учасникам команди взяти більше активнішу участь у висуванні власних ідей і прийнятті рішень; делегування (S4) – цей стиль характеризується менш задіяним підходом до лідерства. Члени команди, як правило, приймають більше рішення і несуть більшу відповідальність за те, що здійснюється. Правильний стиль лідерства значною мірою залежить від рівня зрілості і компетентності команди. Теорія Херсі і Бланшара визначає чотири різні рівні зрілості, а саме:

- M1 – членам групи бракує знань, навичок і бажання виконувати завдання.
- M2 – члени команди готові та з ентузіазмом, але їм не вистарчає здібностей.
- M3 – члени команди мають можливості та навички для виконання завдання, але не мають бажання брати на себе відповідальність;
- M4 – члени групи мають високу кваліфікацію та готові якісно виконувати свою роботу [20, с.157-161].

Стилі лідерства можуть відповідати рівням зрілості.

Модель Херсі та Бланшара передбачає такі стилі лідерства є найбільш підходящі для таких рівнів зрілості, які зображені на (рис 1.3.)

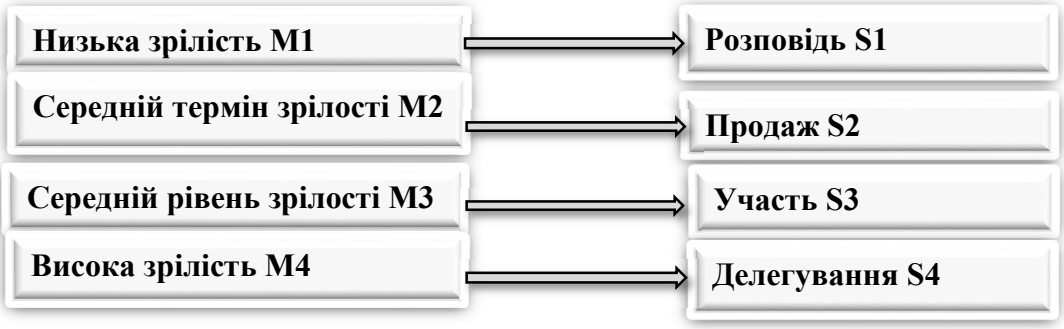


Рис. 1.3. **Відповідність між рівнями зрілості і стилями лідерства**

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Ситуаційний підхід до лідерства також дозволяє уникати пасток підходу єдиного стилю, визначаючи, що існує багато різних способів вирішити проблему і що лідери повинні вміти застосувати їх, оволодіти ситуацією та рівнем зрілості працівників, щоб визначити підхід має бути найефективнішим. На теперішній час створюються сучасні підходи до лідерства, які могли б поєднати в собі ситуаційні і традиційні підходи [14].

Підхід атрибутивного лідерства. Суть підходу в тому, що атрибутивні перепони спотворюють сприймання лідера і суперечать працівнику в його діях. Як результат, лідер менше впливає на працівника, а на лідера більше впливає працівник. Ця ситуація може привести до того, що працівник буде звільнений. Якщо стосунки між лідером і працівником відповідають ситуації, тобто думки і поведінка лідера і працівника співпадає або сприймається позитивно, тоді можна вважати, що підприємство працює ефективно і стосунки щоразу стають кращими.

Підхід харизматичного лідерства. Вплив харизми виходить не з логічних дій лідера, а з особистісних якостей лідерів. Також залежить від зовнішньої і внутрішньої привабливості лідера. Харизматичність дозволяє лідеру управляти людьми, дає можливість особистої влади над працівниками. Харизма буває як позитивною так і негативною.

Підхід лідера трансформації. Такі лідери є принциповими перфекціоністами на робочому місці. В основі трансформаційного лідерства є здатність лідера перетворювати нове бачення вирішення проблем у дії послідовників і надихати їх ентузіазмом. Лідерів реформаторів надихає не харизма, а творчий підхід до роботи, заснований на реальних досягненнях минулого, а не на міфах. Стосунки з працівниками будуються не за принципом “любов-ненависть”, а за принципом “повага-очікування”. Лідери трансформатори мотивують свої команди, впроваджують інновації та організаційні зміни для виконання загальної місії організації [48, с. 110-120]. Прикладом такого лідера трансформації може бути старший менеджер компанії, який визначить прихильність компанії до сталого розвитку, призначить цільову групу із різних команд для дослідження цільового підходу.

Таким чином, лідерів надихають не короткострокові цілі, а довгострокова мета, яка є розвитком усієї команди. Характерними ознаками лідерів є залучення своїх працівників до керівництва; активна участь в команді, баланс між прийняттям і домінуванням поглядів команди. На сьогоднішній день дуже складно знайти людину, яка б повністю підходила під той чи інший стиль лідерства. Для того, щоб досягнути кінцевого успіху, реформатори повинні мати мотиви, які справді могли б показувати основні цілі організації та відображати глибинні потреби більшості учасників компанії. Лідери повинні сформувати певні стратегії на основі внутрішнього і зовнішнього середовища, з яким стикаються організації, а також можливостей і ресурсів людини для ефективного контролю всього процесу реформації [41].

Існує 3 основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний. Основні стилі лідерства зображено на (рис.1.4.)

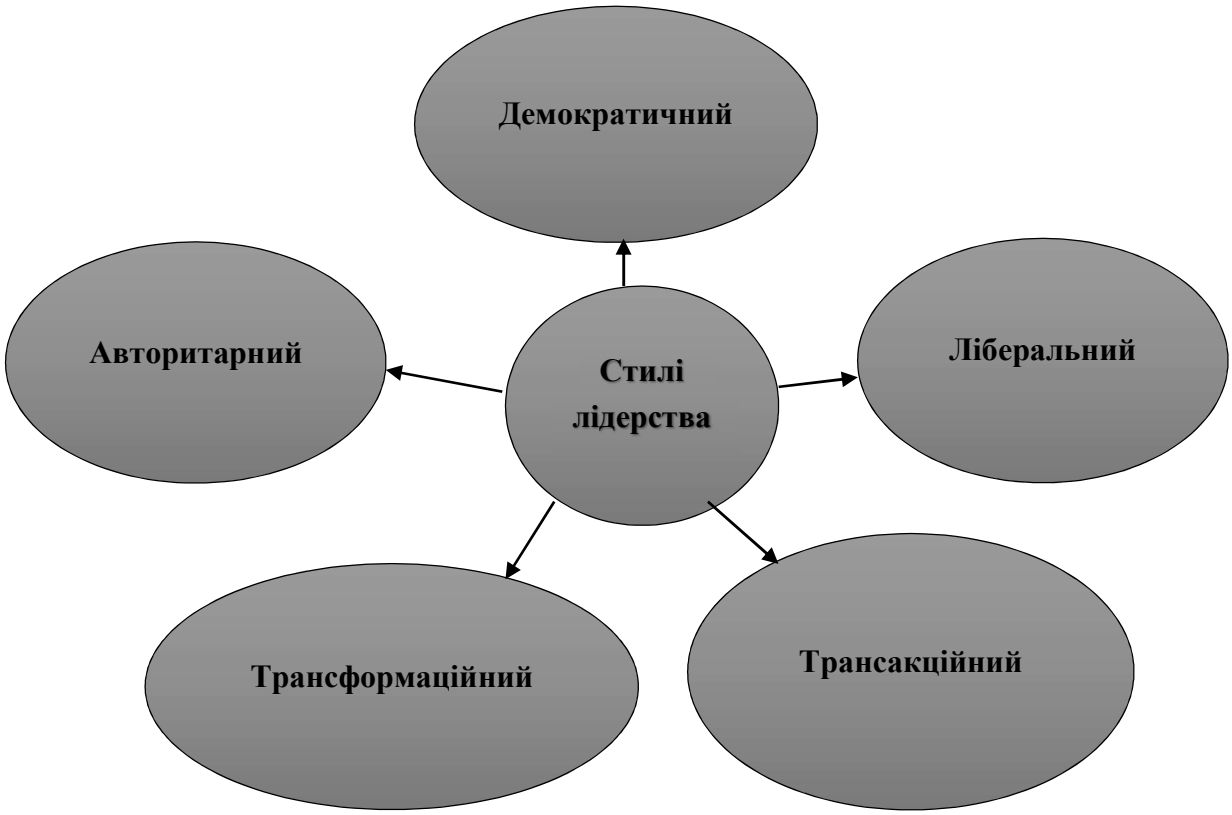


Рис 1.4. **Основні стилі лідерства**

Джерело: розроблено автором на основі [41]

✓ Авторитарний стиль. Цей стиль характеризується недовірою лідера до працівників. Він є заснований на припущенні, що працівники без нагляду, не будуть надійно виконувати свої обов'язки. Тому перед кожним підлеглим ставлять чітко завдання, які потім обліковуються. Негативним боком такого підходу є відсутність прихильності та креативності з боку працівників. Авторитарний стиль заснований на лідерстві і жорсткому контролі з боку керівника за своїми працівниками. Він дає їм конкретні вказівки, які вважає доцільним, і вимагає від них виконання даних інструкцій. Співробітники не повинні проявляти власну ініціативу, висловлювати ідеї та робити критичні коментарі. Автократичні лідери, як правило, владні, суворі та вимогливі, іноді агресивні. Вони дотримуються великої дистанції у відносинах зі співробітниками. Для мотивації часто використовують систему покарань, догани або зниження зарплати. Авторитарний стиль дозволяє за короткий час досягти високої дисциплінованості та високої ефективності роботи [41].

✓ Демократичний стиль. Цей стиль використовується, коли підприємство має одну мету, спільну для всіх працівників. Думка кожного співробітника є важлива і враховується в процесі прийняття рішення. Спілкування між лідером-керівником і співробітниками надзвичайно є важливим. До недоліків цього стилю відноситься довготривалість прийняття рішень. Демократичний стиль вважається найбільш збалансованим і універсальним. У цьому випадку співробітники не залучені в себе, і в той же час вони мають значний вплив на те, як вони живуть і працюють. Керівник дозволяє їм висловлювати власні ідеї, думки, пропозиції чи коментарі та враховує їх потреби. Лідер, який застосовує в компанії демократичний стиль управління, частіше мотивує співробітників винагородами, ніж покараннями. Якщо ж ви вирішили критикувати, то намагайтеся це робити конструктивно. Лідер дбає про хорошу команду і має намір створити команду, засновану на повазі, взаємній довірі та підтримці. Він підтримує творчий потенціал співробітників та заохочує до розвитку своїх навичок [41]. У довгостроковій перспективі демократичний стиль лідерства призводить до найвищої ефективності та якості роботи.

✓ Ліберальний стиль. Керівний персонал обмежується лише наданням інструментів для роботи, а будь-які рішення пропонуються лише тоді, коли хтось напряму звертається за допомогою. Керівник не критикує, не оцінює і не хвалить виконану роботу. Це може збентежити працівників, не знаючи, як працювати та думати чи належним чином вони виконують свої обов'язки. Ліберальний стиль також називають інтегративним стилем. Лідер, який його використовує, надає співробітникам повну свободу для стилю роботи або розподілу обов'язків у команді. Не втручається у виконання завдань, не контролює роботу, не бере в них участі. Лідер дає вказівки своїм підлеглим лише тоді, коли вони про це просять. Цей стиль лідерства переходить у низьку ефективність роботи та призводять до організаційного хаосу. Відсутність контролю над персоналом створює значний ризик того, що вони не будуть легко виконувати свої завдання. Через відсутність зворотного зв'язку, співробітники не розвивають свій творчий потенціал і дуже повторюють помилки, яких могли б уникнути [41].

✓ Трансформаційний стиль. Лідери мотивують свої команди впроваджувати інновації та організаційні зміни для виконання загальної місії організації. Трансформаційне лідерство є найбільш ефективним у часи змін. Це може бути під час злиття та поглинання, реструктуризації, ребрендингу, диверсифікації асортименту продукції – у всіх ситуаціях, коли вам потрібен лідер для впровадження інновацій [41].

✓ Трансакційний стиль. Лідерство виступає синонімом ефективності та стійкості. Лідери використовують систему "віддай-бери", де працівники винагороджують за хорошу роботу та карають за низьку – ці лідери не зацікавлені в досягненні ефективності. Модель трансакційного лідерства припускає, що співробітникам потрібна лише одна форма мотивації, а саме винагорода. Вони не цінують таких факторів, як похвала, гарна корпоративна культура чи постановка цілей [41].

Важливою та фундаментальною частиною хорошого лідера є знати, який стиль лідерства найкраще працює. Стилі лідерства змінюються залежно від ситуації, але лідер повинен розуміти який оптимальний стиль лідерства йому

імпонує залежно від ситуації, яка склалася. Розвиток фірмового стилю з можливістю поєднання різних стилів керівництва на основі поточної ситуації також може допомогти зміцнити своє лідерство та його ефективність. Очевидно, що є багато різних стилів керівництва на вибір. Найголовніше, щоб ви були максимально щирими та природними у своєму лідерстві.

1.3. Еволюція законів лідерства

Лідерами не народжуються, лідерами стають. Згідно з сучасними дослідженнями, кожен має лідерський потенціал – питання в тому, як його розвинути і в яких рамках. Існують такі закони, які ви можете випробувати на собі як лідери і змінити своє життя [59, с. 14-15].

1. Закон обмеження. Здатність до лідерства визначає особистий рівень ефективності. Чим менше в людини лідерського хисту, тим вища межа її можливостей. Майже кожен може досягти успіху без лідерства. Однак він також переконаний, що особистий успіх без лідерських якостей приносить тільки обмежену ефективність. Без лідерства людина має лише частку того впливу який можливий за умови хорошого лідерства. Якщо людина є сильним лідером, обмеження для організації слабкі. Але якщо людина не має виражених лідерських якостей, то організація обмежена [14, с. 19-29].

2. Закон впливу. Лідерство вимірюється впливом. Ваш вплив може залежати або не залежати від вашої позиції в компанії. Натомість це залежить лише від того, коли люди вирішують стежити за вами. Люди обирають, за ким слідувати, ґрунтуючись на характері, знаннях і досвіді лідера, а не на його титулі. Лідерство іноді розуміють неправильно. Коли люди чують, що хтось має престижний титул або був призначений на керівну посаду, то вони вірять, що ця людина є лідером. Але різниці в ролях немає, коли справа стосується управління. Справжнє лідерство не можна дати чи призначити. Це відбувається лише через вплив і не підлягає передачі. Його треба заслужити. Єдине це те, що налаштування

займає деякий час. Для цього варто підвищити ваш вплив на інших або похитнути його. Люди створюють багато неправильних уявлень і міфів про лідерів. Першим найпоширенішим є міф про управління. Широко поширене уявлення про те, що лідерство і управління має однакове значення. Основна відмінність полягає у тому, що лідерство стосується впливу на людей, щоб вони ішли за кимось, тоді як управління стосується підтримки систем і процесів. Єдине, що дає посада –це час, збільшуючи свій вплив на інших або похитнувши його. Другим поширеним є міф про підприємця. Люди вважають, що всі підприємці є лідерами. Але це є не завжди так. Підприємці бачать більше можливість і завжди користаються нею. Вони бачать потреби та розуміють, як їх можна задовільнити для того, щоб отримати прибуток. Якщо підприємці не вміють впливати на людей, то вони не зможуть вести за собою. Наступним є міф про знання. Якщо ви вважаєте, що влада є основною частиною лідерства, то ви можете дійти думки, що ті люди, які володіють великою кількістю інформації і знаннями є лідерами. Це необов'язково є так. Можна зустрінути людей, чия здатність мислити перевищує прості можливості, але хист до лідерства настільки низький, що про нього краще не згадувати. Можна дійти висновку, що рівень інтелекту чи освіта необов'язково дорівнює лідерству. Лідером вважається той у кого є послідовники, а це вимагає розвитку відносин – що глибші відносини, то сильніший потенціал до лідерства [59, с.30-43].

3. Закон процесу. Незважаючи на те, що деякі люди справді народжуються більш обдарованими від природи, ніж інші, але хист вести за собою є комплексом навичок, і всіх їх можна вивчити чи покращити. Лідерів від послідовників відрізняє здатність розвиватися та покращуватися. Успішні лідери навчаються. І цей довготривалий процес навчання, який є результатом самодисципліни та завзятості. Щоденна ціль суть її полягає в тому, щоб кожного дня ставати трішки кращими, розвиватися, використовуючи попередні успіхи. Проблема є у тому, що багато людей переоцінюють значення подій і недооцінюють важливість процесів. Процес заохочує до розвитку, робить людей дорослішими, а також змінює їх. Багато людей не визнають цінності лідерства.

Хтось не бачить у ньому важливості. Інші думають, що лідерство існує лише для обраних людей, для тих, які стоять на вищих кар'єрних сходинках. Лідерство розвивається поступово, а не зразу за один день [59, с. 42-54]. Це справжність, на якій постійно наголошує закон процесу.

4. Закон навігації. Послідовники потребують лідерів, які можуть ефективно прокладати курс за них. Коли люди стикаються з питанням життя і смерті, ця потреба очевидна до болю. Але навіть якщо наслідки не настільки серйозні, потреба залишається великою. Майже будь-хто може керувати кораблем, але потрібен лідер, який зможе прокласти курс. Це закон навігації. Лідери, які прокладають курс, роблять набагато більше, ніж просто контролюють напрям, у якому йдуть зі своїми людьми. Хороший лідер, перед тим як вести своїх людей у подорож, дотримуються таких принципів, щоб отримати найкращі шанси на успіх. Кожен ваш успіх чи невдача може стати цінним джерелом інформації і мудрості – якщо ви дозолите цьому трапитись. Успіх покаже, на що ви здатні, і додасть вам упевненості. Утім, більше вас навчають невдачі. Зазвичай лідери дивляться вперед, а не назад, приймають рішення та рухаються далі. Для того, щоб стати хорошим лідером потрібен час, щоб подумати і навчитись зі свого власного досвіду. Хороші лідери рахують витрати до того, як взяти на себе зобов'язання інших. Вони приділяють увагу не тільки тим факторам, які можна виміряти - фінансам, ресурсам, талантам, а й тим, які не вимірюються, таким як слушна мить, настрій, імпульс, культура [59, с. 56-67].

5. Закон збільшення цінності. У світі більшість політичних лідерів насолоджуються владою та престижем, де основні директори великих корпорацій отримують великі зарплати, працюють і живуть у розкоші та надзвичайно переймаються тим, що вони з того матимуть. Якщо людина отримує нагороду – це неправильно, адже для успішної роботи організації потрібна праця багатьох людей. Коли увімкнути керівника, то не здобудеш відданості працівників. Багато людей бачать лідерство як успіх, сподіваючись дійти якнайдалі, залізти на верхню сходинку, досягнути найвищої посади, на яку вони можуть претендувати. Та, на відміну від цього поширеного погляду, сутність лідерства не в тому, наскільки

далеко зайдемо ми, а в тому, наскільки далеко ми заведемо інших. І ми можемо досягти лідерства, лише служачи іншим та збільшуючи цінність в їхніх життях. Взаємодія між лідером і його послідовниками – це відносини, а всі відносини або додають щось до життя, або позитивний, або негативний вплив на людей, якими керуєте. Збільшення цінності інших через служіння корисне не лише тим, кому служать. Воно дозволяє лідерам відчувати та переживати таке:

- Реалізацію потенційних можливостей;
- Лідерство з правильними мотивами;
- Здатність до видатних лідерських вчинків;
- Розвинути лідерську команду;
- Спрямованість до служіння команді

Найвища посада – не завжди найкраще місце для лідера. І не завжди він має обіймати найпомітнішу посаду чи мати найбільші повноваження. Найкраще місце для лідера там, де він може якнайповніше служити іншим та збільшувати їхню цінність. Недосвідчені лідери поспішають вести за собою, нічого не знаючи про людей, яких збираються вести. Натомість зрілі лідери слухають, дізнаються і потім ведуть за собою. Вони вислуховують історії своїх людей. І дізнаються про їхні мрії та сподівання. Таким чином, вони дізнаються більше про людей. І відкривають, те, що люди цінують. І лише тоді ведуть за собою, використовуючи те, що дізнались [59, с. 69-84].

6. Закон надійної основи. Довіра є найважливішою річчю. Довіра це основа лідерства. Лідери не можуть втратити довіру і продовжувати впливати на інших. Довіра є основою лідерства. Це закон надійної основи. Довіра немов монети в кишені лідера. Кожного разу, коли ви приймаєте правильні лідерські рішення, ви отримуєте більше монет. Коли ви приймаєте неправильні рішення, то віддаєте кілька монет людям. Лідер отримує довіру, постійно показуючи свою компетентність, свій зв'язок із людьми та свій характер. Люди пробачають випадкові помилки, пов’язані з браком хисту, особливо якщо вони бачать, що ви ще зростаєте як лідер. І вони дадуть вам якийсь час на встановлення зав’язків із ними. Але вони не довірятимуть тому, у кого складний характер. Тут навіть

випадкові помилки є фатальними. Характер робить довіру можливою. І характер робить можливим лідерство. Це і є закон надійної основи. Кожного разу, коли ви стаєте лідером групи людей, вони ніби погоджуються вирушити з вами у подорож. Як саме обернеться ця подорож, залежить лише від вашого характеру. З гарним характером що довша подорож, то кращою вона буде. Та якщо ви маєте недоліки характеру, то чим довшою буде подорож, тим гіршою здаватиметься. Тому що нікому не подобається витрачати свій власний час на людей, які не довіряють. Коли лідер має сильний характер, то люди довіряють йому, вони вірять, що він зможе втілити їхній потенціал. Це дає його послідовникам не лише надію на майбутнє, а підкріплює їхню віру у самих себе та в організацію [59, с. 86-98].

7. Закон поваги. Люди не слідують за кимось випадково. Вони йдуть за тими, чиє лідерство поважають. Менш вправні слідують за більш вправними та обдарованими. Інколи сильний лідер може підпорядковуватись комусь слабшому за нього. Сильний лідер може так вчинити, наприклад, через повагу до посади людини чи її попередніх звершень. Або він може підкоритись вищому керівництву. Та зазвичай послідовники йдуть за людьми, які є кращими лідерами, ніж вони самі. Це і є закон поваги. Коли група людей зустрічаються вперше, вони починають спілкуватися між собою, лідери групи одразу ж беруть на себе командування. Вони думають про напрямок, у якому хочуть іти, і кого хочуть взяти із собою. Спочатку люди можуть спробувати рухатись у різних напрямках, та коли вони краще знайомляться, то швидко визнають найсильнішого лідера і починають іти за ним. Успіх дуже привабливий. Успіх природно привертає людей. Це одна з причин, чому в нашому суспільстві так переймаються життям зірок, підтримують футбольні команди та стежать за кар’єрами рок-зірок. Успіх має велике значення, коли йдеться про людей, які нами керують. Люди поважають досягнення інших. Та й важко сперечатись із гарним послужним списком. Коли лідери успішні у власних прагненнях, люди поважають їх. Коли лідери з успіхом приводять команду до перемоги, послідовники вірять, що вони зможуть зробити так ще раз [59, с. 99-112]. І послідовники йдуть за ними, бо прагнуть стати частиною майбутнього успіху.

8. Закон інтуїції. Не всі люди володіють інтуїцією щодо питань лідерства, але інтуїцію має кожен. Бо люди мають інтуїцію в тому, на чому гарно розуміються. Хороші лідери бачать усе крізь призму лідерства, тому інстинктивно, майже автоматично розуміють, як діяти в ситуаціях, що стосуються лідерства. Через свою інтуїцію лідери все оцінюють крізь призму лідерства. Люди, які мають талант до лідерства мають неабияку сильну лідерську інтуїцію. Але у будь-якому разі інтуїція з'являється з двох джерел: з комбінації природного хисту і отриманих навичок. Інформована інтуїція змушує лідера бачити питання лідерства там, де не бачать інші. Можна покращити свою лідерську інтуїцію, навіть якщо не є природженим лідером [59, с. 114-129].

9. Закон магнетизму. Ефективні лідери завжди шукають хороших людей. Люди, які сприймають життя як низку можливостей і захопливих викликів, не захочуть постійно слухати від інших про те, як усе погано. Лідери не тільки притягують людей, які мають подібні з ними погляди, а й їхні погляди стають подібними. Ставлення до життя – це те, що люди переймають найлегше. Люди з гарним ставленням зазвичай роблять людей навколо себе ще більш позитивними. Ті, хто має жахливе ставлення, зазвичай засмучують інших. Це добре, що люди зі схожими рівнями енергії притягують один одного, оскільки, якщо ви поставите поряд дуже енергійну та неенергійну людину і попросите їх попрацювати разом, вони доведуть один одного до оскаженіння. Високоенергійна людина буде вважати, що неенергійна людина – лінива, а неенергійна людина думатиме, що високоенергійна людина – божевільна. Лідери не шукають посередніх лідерів, щоб слідувати за ними. Людей привертає талант і досконалість, особливо в тій сфері, у якій вони самі обдаровані. Вони скоріше будуть поважати того, з ким мають спільні таланти. Ділові люди хочуть слідувати за босами, які вміють розбудовувати організацію та отримувати прибуток. Творчі люди хочуть слідувати за лідерами, які готові виходити за межі [59, с.131-140]. Але зустрічали багатьох лідерів, які очікували, що за ними підуть високоталановиті люди, хоча самі талантами не володіли і не виявляли поваги до обдарованості цих людей.

10. Закон зв’язку. У роботі з людьми спочатку має бути серце, а потім голова. Бо перед тим як попросити в людей руку допомоги, ви маєте торкнутися їхніх сердець. Це закон зв’язку. Усі великі лідери і комунікатори розуміли цю істину і майже інстинктивно діяли, дотримуючись її. Ви не зможете змусити людей діяти, якщо спочатку не звернетесь до їхніх емоцій. Один із ключів, щоби встановити зв'язок з іншими, полягає в розумінні, що навіть у групі вам доводиться мати справу з окремими людьми, з особистостями. Ви маєте знати, хто ви є, і маєте бути впевненими у собі, якщо хочете встановити зв'язок з іншими. У деяких лідерів виникають труднощі із законом зв’язку, бо вони вважають, що це послідовники мають встановлювати зв'язок. Це стосується посадових лідерів, вони зазвичай думають, що вони керівники і мають посаду, а працівники – це їхні підлеглі. Але успішні лідери, які дотримуються закону зв’язку, завжди є ініціаторами. Вони роблять перший крок до інших і докладають зусилля, щоб розбудувати відносини. Це, звичайно, не завжди є легко, але це важливо для успіху організації [59, с.141-150].

11. Закон визнання. Люди вважають, що коли справа достатньо хороша, вони автоматично підтримають її та підуть за нею. Але насправді лідерство працює не так. Люди не завжди спочатку слідують за гідними цілями. Вони слідують за гідними лідерами, які просувають цілі, в які вірять. Люди спочатку приймають лідера, а потім його бачення. Розуміння цього змінює весь підхід до лідерства. Коли люди вірять лідеру і баченню, вони підуть за ним, незважаючи на всі перешкоди і на те, наскільки поганими будуть умови. Лідеру недостатньо володіти грандіозним баченням та гідною справою, щоб люди пішли за ним. Вам треба стати кращим лідером, ви маєте зробити так, щоб люди вас сприйняли. Такою є ціна, яку ви маєте заплатити, якщо хочете, щоб ваше бачення втілилось у реальність. Ви не можете ігнорувати закон визнання і залишатись успішним лідером [59, с. 199 – 208].

12. Закон перемоги. Найкращі лідери відчувають, що мають прийняти виклик та зробити все можливе, щоб досягнути перемоги для своїх людей. Думаючи в такий спосіб, вони створюють бачення та приймають виклики з

твердим наміром привести своїх людей до перемоги. Ми часто можемо побачити закон перемоги в дії під час спортивних подій. В інших сферах життя лідери здебільшого виконують свою роботу за лаштунками, і вам ніколи не вдасться її побачити. Немає значення, наскільки талановиті гравці та який у них потенціал – команди перемагають, якщо гравці мають однакове бачення [59, с.210-222].

13. Закон великого імпульсу. В багатьох випадках імпульс відрізняє того, хто виграє, від того, хто програє. Коли у вас немає імпульсу, навіть найпростіші завдання здаються вам недосяжними. Маленькі проблеми видаються непереборними перепонами. Бойовий дух падає, а майбутнє здається зловісним. Компанія без імпульсу – це як потяг у глухому куті. Важко є почати рухатись, бо навіть маленькі дерев'яні балки на колії можуть завадити йому зрушити з місця. Якщо ви хочете, щоб ваша організація, відділ чи команда досягли успіху, ви маєте вивчити закон імпульсу та максимально використати його на користь організації. Через те що імпульс має такий великий вплив, лідери намагаються його контролювати. Коли на боці лідерів імпульс, людям здається, що вони генії. Вони не помічають помилок. Лідери забувають про помилки. Імпульс змінює те, як люди дивляться на лідерів. Коли лідер приносить успіх своїй організації та розвиває кар'єрний імпульс, люди визнають його більше, ніж він на те заслуговує. Коли ви маєте імпульс, то ви можете здійснити майже все що хочете. Це і є сила великого імпульсу [59, с. 224 – 238].

14. Закон самопожертви. Лідерство вимагає самопожертви. Лідер має віддати, щоб піднятись угору. Останніми роками ми все частіше, ніж хотілося би, бачимо лідерів, які використовували та зловживали своїми організаціями заради власних інтересів – і це закінчувалось корпоративними скандалами, що виникли через їхню жадібність та егоїзм. Суть хорошого лідерства у самопожертві. Якщо ви намагаєтесь стати якомога кращим лідером, то маєте бути готові жертвувати, щоб вправно вести за собою. Суть лідерства є у тому, щоб поставити інтереси інших над своїми. Робити те, що найкраще для команди. Візуально це ціна лідерства. Багато людей готові визнати, що жертви необхідні на початку лідерської кар'єри для того, щоб заробити собі ім'я. Вони переїжджають із

родиною до менш бажаного міста, аби отримати набагато кращу посаду. Вони згідні з тимчасовим скороченням зарплати заради можливості просування. Проблема лідерів починається тоді, коли вони вважають, що заробили право припинити жертвувати собою. Але у лідерстві самопожертва – це постійний процес, а не одноразова виплата [59, с. 252-264].

Коли у вас немає обов'язків, ви можете робити майже все, що хочете. Узявши на себе відповідальність, ви починаєте відчувати обмеження в тому, що можете робити. Що більше відповідальності ви приймаєте, то менше варіантів у вас залишилося. Успіх без пожертви неможливий. Кожного разу, коли ви бачите успіх, можете бути певними, що він став можливим завдяки жертві. І якщо ви лідер і жертвуєте, навіть не побачивши успіху, будьте певні, що хтось у майбутньому отримає користь від того, що ви віддали.

Отже, тепер відомо, які існують закони лідерства. Вивчаючи їх, можна взяти до серця, застосовуючи їх у своєму житті. Якщо дотримуватись їх, люди будуть триматися вас. Що більше намагатимемося зробити в житті, то більше будемо розуміти, що саме лідерство змінює. Успіх чи невдача будь-якої ініціативи, що вимагає залучення інших людей, буде залежати від лідерства. Потрібно навчатися бути лідерами – не просто для себе, а для людей, які підуть зв вами.

Висновок до розділу 1

Отже, переглянувши лідерство з управлінської точки зору, можна сказати, що ефективне лідерство виступає запорукою успіху існування компанії, оскільки лідерство в менеджменті є сильним механізмом впливу, який поширюється на всю діяльність організації.

Лідерство – це щось на зразок мистецтва. Можливо, саме тому дослідники не змогли розробити і обґрунтувати основну теорію. Найбільше до вирішення цієї проблеми, підійшов саме дистанційний підхід до лідерства. Стиль керівництва безпосередньо залежить від ситуації. В одних лідер досягає ефективності структуруючи завдання, виявляючи турботу: підтримуючи працівників в інших лідер дозволяє працівникам брати участь у вирішенні виробничих проблем, а третім змінює свій стиль під тиском пріоритету або потреби. Не всі керівники використовують лідерство у своїй поведінці. Продуктивний лідер не завжди є ефективним лідером. Успіх в управлінні не компенсує погане лідерство. Майбутнім лідерам в суспільстві, дуже важливо знайти та культивувати особистий стиль лідерства, щоб досягти успіху в майбутньому суспільстві.

Бути лідером нелегко, але ця філософія окупиться в довгостроковій перспективі. Це не просто набір прийомів і маніпуляцій, це спосіб життя і впливу на особистість через цінності і відповідне відношення до інших. У групі, заснованій на принципах служіння лідерства, відносини більш хороші та сповнені довіри. Такі групи мають результат і отримують задоволення від спільної роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ “ГАЛИЧФАРМ”

2.1. Загальна характеристика підприємства

АТ “Галичфарм” є лідером у виробництві готових препаратів, фітопрепаратів на основі екстракції рослинної лікарської сировини. Історія компанії налічує більше 100 років. Вона починається у 1826 році. Чеський бізнесмен Петро Міколяш відкриває у Львові аптеку “Під зіркою”. У 1992 році на базі підприємства “Львівфарм” створено ВАТ “Галичфарм”. У 1993 році було створено відкрите акціонерне товариство “Галичфарм”. У 2000 році був створений відділ контролю якості, основним завданням якого є підготовка заводу до роботи відповідно до стандартів належної виробничої практики (GMP). Розпочато навчання персоналу в роботі відповідно до вимог GMP. У 2002 році система менеджменту якості “Галичфарм” була сертифікована на відповідність міжнародному стандарту менеджменту якості IS0 9001:2000. У 2005 році “Галичфарм”, увійшов до складу Корпорації “Артеріум” [1].

Термін створення організації 10 червня 1993 року. Форма власності підприємства – недержавна. Організаційно-правова форма господарювання – акціонерне товариство. Засновниками цієї компанії є керівник Блонський Олександр Володимирович, а також засновники акціонери фізичні і юридичні особи відповідно до реєстру. Організаційна структура АТ “Галичфарм” є ієрархічною, складається з служб та відділів з виділенням комерційних, виробничих та управління якістю функції. У 2018 році у структурі Товариства відбулися зміни в хімічному цеху, створено нову дільницю (Дослідно-промислова дільниця). Також створено медичний центр, який підпорядковується виконавчому директору. Середньооблікова чисельність працівників працює на підприємстві 1095 осіб.

АТ “Галичфарм” працює за зареєстрованою в компанії кадровою програмою, в якій прописані гідні умови роботи і піклування про соціальний захист персоналу. Товариство діє на основі Статуту. Тобто “Галичфарм” є акціонерним товариством статутний капітал його поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Товариство самостійно несе відповідальність за зобов’язання всім своїм майном, а акціонери несуть ризик збитків, пов’язаних з господарською діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій [1].

Місія АТ “Галичфарм” – створення, виробництво та просування на ринок високоякісних та ефективних лікарських препаратів для забезпечення здорового, тривалого та продуктивнішого життя.

Бачення – компанія прагне до довгострокового лідерства та сталого розвитку компанії шляхом розширення діяльності, виявлення нових можливостей для задоволення потреб системи охорони здоров’я, постійно вдосконалення якості та формування високої довіри до продукції.

Філософія бізнесу АТ “Галичфарм” – взаємодія з клієнтами та партнерами базується на цінностях та філософії бізнесу, виражених у девізі “Ближче до людей”. Компанії є важливі людські відносини, підхід до виробництва якісних і доступних ліків [27].

Цінності підприємства АТ “Галичфарм” :

✓ Лояльність та відповідальність. Цінності АТ “Галичфарм” означають, що вони готові приймати рішення і відповідати за їх виконання, аналізувати результати своєї діяльності і прагнути до їх покращення. Для Корпорації співробітники – головний фактор успіху. Вони підтримують прагнення і раді кар’єрним успіхам своїх працівників. У свою чергу кожен співробітник проявляє лояльність до Корпорації, розуміє та підтримує місію і стратегічні цілі, діє у відповідності з їхніми цінностями.

✓ Ініціатива. Мета підприємства – це постійний рух в бік покращення і оптимізації їх діяльності для задоволення потреб суспільства. Кожен співробітник

впливає на майбутнє Корпорації, і створює середовище, яке стимулює ініціативу, активність і новаторство.

✓ Довіра та відкритість. Корпорація проводить політику відкритості: співробітники вільно висловлюють свою точку зору. Вони цінують різноманітність поглядів і унікальність якостей кожного.

✓ Єдність. Тільки поєднуючи ідеї, можна знайти найкращі шляхи їх втілення. Співпраця: командна робота допомагає досягти висот, яких складно досягнути поодинці.

✓ Розвиток. Розвиток Корпорації можливий завдяки розвитку кожного члена команди. Підприємство інвестує кошти в постійний розвиток професійного потенціалу співробітників, які цінують своє місце роботи і мають бажання розвиватися [27].

Права та обов'язки підприємства АТ "Галичфарм":

- Товариство здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном відповідно до цілей своєї діяльності;
- Товариство несе ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, тільки в тому випадку, якщо це майно є власністю Товариства;
- Товариство відповідає своїм зобов'язанням тільки своїм майном, на яке відповідно до чинного законодавства України може бути звернуто стягнення;
- Товариство має право самостійно продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним особам і громадянам нерухоме майно, засоби виробництва та інші матеріальні цінності;
- Товариство має право самостійно купувати, брати в заставу, одержувати від уступки, дарування, орендувати або іншим способом одержувати майно або права на нього від юридичних/або фізичних осіб, що не заперечують чинному законодавству України;
- Товариство має право укладати правочини(угоди, договори, контракти та інше), зокрема угоди купівлі-продажу, страхування, лізингу та інші;

- Товариство має право набувати майнових та особистих немайнових прав;
- Товариство має право виступати в суді, господарському або третейському суді;
- Товариство має право випускати, купувати і продавати цінні папери та набувати прав на них у порядку і способами, визначеними законодавством України, розміщувати їх в Україні та за її межами [1].

Збори акціонерів зазвичай відбуваються в квітні, коли закривається попередній рік. Також збори акціонерів збираються для внесення змін до Статуту, визначення основних напрямів діяльності АТ, прийняття рішення про зміну типу АТ, обрання членів Наглядової ради. Збори можуть бути черговими та позачерговими. АТ зобов'язане щороку скликати не пізніше 30 квітня наступного за звітним року провести річні Загальні збори. Усі інші головні збори, окрім річних, вважаються позачерговими і скликаються Наглядовою радою. Вони скликаються з особистої ініціативи, на вимогу виконавчому органові - у разі порушення визнання товариства банкрутом, на вимогу ревізійної комісії або в інших випадках встановлених Статутом. Вона є контролюючим органом управління акціонерного товариства, яка втілює управління Банком, а також контролює та регулює діяльність Банку. Наглядова рада діє в інтересах Банку відповідно до законодавства та здійснює захист вкладників, інших кредиторів та акціонера Банку. Наглядова рада діє відповідно до законодавства, нормативно-правових актів Національного банку, Статуту, цього Положення та інших внутрішніх документів Банку. В акціонерних товариствах кількість акціонерів – власників простих акцій товариства до 100 осіб запроваджують посаду ревізора. Члени її обираються лише шляхом голосування з числа фізичних осіб, які мають фізичну дієздатність. Ревізійна комісія може обиратися для проведення спеціальної перевірки фінансово-господарської діяльності товариства або на визначений термін [1].

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

“Галичфарм” дата державної реєстрації 10 червня 1993р. Орган реєстрації – виконавчий комітет Львівської міської Ради. Свідоцтво про державну реєстрацію підприємства є зображено в Додатку В. Територія АТ “Галичфарму” є досить велика. Вона охоплює: Адміністративний корпус, Медпункт, Їдальня, Котельня, Дільниця енергозбереження, Склад виробничого забезпечення, Біологічна лабораторія відділу контролю якості, Ампульний цех, Таблетно-фасувальний цех, Дільниця сервісного обслуговування, Хімічний цех, Відділення підготовки води, Дослідний центр, Відділ контролю якості, Гараж, Велопарковка, Центральна прохідна. Організаційна структура підприємства АТ “Галичфарм” зображена на (рис. 2.1).

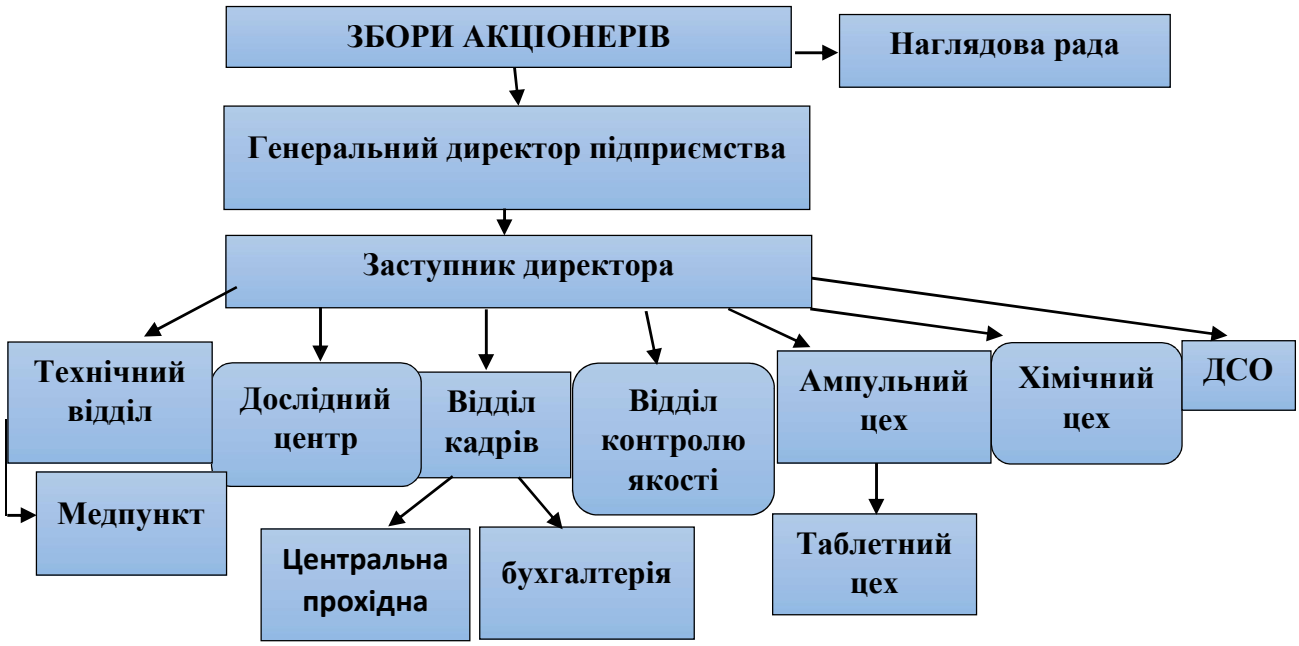


Рис.2.1. **Організаційна структура АТ “Галичфарм”**

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Організаційна структура підприємства АТ “Галичфарм” є лінійно-функціональна. складається з відповідних служб та відділів з виділенням функцій керування фінансами, комерційною діяльністю, виробництвом і якістю [1].

Керівники організації при такій структурі підпорядковуються їхнім заступникам за функціями.

Перевагами цієї структури є оперативне прийняття рішень керівниками, кожен керівник відповідає за результати своєї діяльності, забезпечують швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності, висока компетентність працівників.

Недоліками є подвійне підпорядкування , складність врегулювати відносини між лінійними і функціональними керівниками; може збільшуватися потік інформації, який може спричинити перевантаження керівників.

Вищим органом Товариства є акціонерні збори, у 2020 році річні загальні збори акціонерів були проведені дистанційно, на яких були розглянуті всі питання у відповідності до чинного законодавства. Відповідне рішення було прийнято Наглядовою радою. Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом Товариства та чинним законодавством, контролює та регулює діяльність Виконавчої дирекції. Головою Виконавчої дирекції є директор виконавчий. До компетенції Виконавчої дирекції належить вирішення всіх питань, пов’язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до компетенції Загальних зборів та Наглядової ради. Органом контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства є Ревізійна комісія [1].

Відділ кадрів - обліковує особовий склад працівників підприємства, його підрозділів, відділів, проводить облік, зберігає трудові книжки працівників підприємства, визначає стаж працівників, складає перспективні і поточні плани, потреби у персоналі, проводить регулярну звітність [1].

Відділ контролю якості – організовує проведення робіт по контролю якості продукції, що випускається підприємством, виконання робіт відповідно до вимог і стандартів і технічних умов, організовує розробку певних заходів щодо підвищення якості продукції, постійний контроль на всіх стадіях виробничого процесу [1].

Дослідний центр - організація та контроль процесу фармацевтичної розробки нових видів продукції, забезпечення вдосконалення діючих в товаристві технологій виробництва лікарських препаратів, вітамінів та дієтичних добавок.

Технічному директору підпорядковується заступник директора з технічного аудиту, заступник директора з виробництва, головний технолог та начальник виробництва. Також до підлеглих технічного директора відносять працівників лабораторій та виробництва [1].

Фінансовому директору підпорядковується заступники директора по фінансовим та економічним питанням, головний бухгалтер та фінансовий відділ.

Заступники директора по збуту з запитань сервісу та відділ менеджменту знаходиться під контролем комерційного директора. У ланці інформаційних технологій директору підпорядковується заступники з управління якістю, розвитку ІТ та корпоративних мереж [1].

Підприємство випускає близько 94 рецептурних і безрецептурних лікарських препаратів. Серед них традиційні препарати Седавіт, Уролесан, Імунно-Тон, L-лізину есцинат, Алтейка та інші, які відомі споживачам в Україні та за її межами. З 2007року розпочато випуск ветеринарних препаратів, які застосовуються ветеринарними лікарями це такі препарати Енвайр, Браво, які зарекомендували себе на ринку. З 2014 року вийшов на ринок новий препарат Резістол – природний захист від інфекційних захворювань верхніх дихальних шляхів. Виробництво лікарських засобів забезпечене необхідними санітарними умовами, обладнанням, персоналом, для виробництва стерильних препаратів відповідно до вимог. Для виробництва лікарських засобів здійснюється закупівля субстанцій та інших необхідних речовин, допоміжних матеріалів. Серед основних іноземних постачальників є Австрія, Словенія, Швейцарія, Іспанія. Виробництво на АТ “Галичфарм” поділяється на три цехи: ампульний, таблетний, хімічний. Частка виробництва кожного з них становить: хімічного – 35%, ампульного – 33%, таблетного – 32%. Крім того, хімічний цех виготовляє напівфабрикати, які потім використовуються при виробництві ліків. Річна потреба підприємства в напівфабрикатах оцінюється в 5 млн грн. Це екстракт валеріани, лізин есцинат, корглікон, фурацилін, мукалтин, парацетамол, аспаргінова кислота. Держава контролює діяльність організації шляхом прямого та непрямого впливу. Прямий вплив державної діяльності на встановлення загальнообов’язкових правових норм

поведінки демонстрація нормативних документів, протоколів, наказів, розпоряджень. Основними формами адміністративного впливу є надання ліцензій і акредитацій застосування санкцій і контроль за дотриманням нормативів і стандартів. Податкова політика застосовується у двох напрямках: встановлення податкових ставок і визначення податків. АТ “Галичфарм” - один з найбільших виробників всіляких готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини. Спеціалізується на розробці та виробництві ліків у формі пігулок, капсул, сумішей для ін’єкцій в ампулах, стерильних порошків для виготовлення ін’єкційних сумішей, фітопрепарати, які реалізуються на внутрішньому ринку України та за кордоном. Європейська якість речовин доведено інтернаціональним сертифікатом GMP(2017р.) [27].

Фармацевтична Корпорація “Arterium” учасниками якої є: АТ “Галичфарм” та “Київмедпрепарат” є на фармацевтичному ринку №2. Експортують свою продукцію в 12 країн світу. АТ “Галичфарм” ґрунтується впровадженням інноваційних технологій і оснащення, що дозволяють забезпечувати створення ліків в контрольованих умовах; дотримання домагань GMP, впровадження менеджменту якості, широким асортиментом продукції, еластичністю і мобільністю виготовлення. АТ “Галичфарм” є лідером з виробництва фітопрепаратів в Україні. В 2019р. впроваджено заходи енергозбереження, а саме ремонти трубопроводів, ізоляції, удосконалення системи опалення, що призвели до зменшення споживання природного газу в котельні на 73,7 тис. $м^3$ в рік. Для дотримання відповідності законодавчим вимогам в 2019 році отримано новий дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами. У 2020 році відбулася модернізація технологічних процесів виробництва готових лікарських засобів з лікарської рослинної сировини (оптимізація екстрагування, випарювання та висушування екстрактів). Впровадили у виробництво нову лікарську форму суспензії [27]. Збільшили номенклатуру ветеринарних лікарських засобів, впровадили у виробництво на ліцензованих дільницях. Продовжили розробку нових препаратів на рослинній

основі, в тому числі оригінальних комбінацій, а також рослинних чаїв. За 2020 рік товариство зробило різні зміни на підприємстві, а саме:

- ♦ Реконструкція фітохімічного цеху (організація дослідно-промислової дільниці, отримання екстрактів);
- ♦ Приведення дослідного центру до вимог GLP;
- ♦ Збільшення частки на ринку завдяки новими продуктами, а саме випуск препаратів в аптечних умовах, освоєння випуску інфузійних розчинів [1].

У 2021 році на підприємстві медичний центр розширив напрям своєї роботи у відповідь до сучасних викликів. Був налагоджений певний ланцюг медичного супроводу пацієнта з вірусними інфекціями, в тому числі коронавірусною хворобою. Розроблені правила інфекційної безпеки при наданні медичних послуг для персоналу та відвідувачів. Виробничо-господарська діяльність АТ "Галичфарм" здійснюється відповідно до плану замовлень і плану розвитку підприємства. Вона викликає зміни в складі і величині його основних і оборотних коштів. Внаслідок цього змінюється величина статутного фонду. Виробничо-господарська діяльність здійснюється на основі господарського розрахунку. Вона оцінюється показниками прибутку і рентабельності [1]. Також це складний процес, який охоплює постачання, виробництво, технологію, використання техніки, трудових і матеріальних ресурсів. Вони використовують систему оціночних показників ефективності роботи підприємства:

- Показник ефективності використання основних фондів фондовіддача;
- Сировини і матеріалів – матеріаломісткість;
- Продуктивність праці;
- Рентабельність (прибуток)

Методи які використовує підприємство в процесі аналізу економічних показників:

- ✓ Метод порівняння (оцінюють роботу підприємства, визначають відхилення від планових показників, а також встановлюють причини виникнення;

порівнюють звітні показники з плановими показниками (обсяг виручки, валовий дохід), фондовіддача, фондоокупність);

✓ Балансовий метод (визначають і виявляють резерви для покращення ефективності виробництва (баланс робочого часу співробітників, баланс у бухгалтерському обліку) [8, с. 136].

Товариство веде бухгалтерський облік за системою в програмному забезпеченні “1С: Підприємство 8.2”, з використанням плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій підприємства і організацій, затвердженого Наказом Міністерства фінансів України. Також підприємство у своїй діяльності використовує і інші програми такі як “M.E.Doc”. Ця програма собою являє електронну систему документообігу, яка допомагає працювати зі звітністю компанії, накладними, фактурами. Вона є помічником в роботі з будь-яким видом документа в електронному вигляді. Всі документи є створені в цій програмі і підписані електронним цифровим підписом, вважаються оригінальними документами в електронному вигляді. Бухгалтерією управляє головний бухгалтер, організовує облік фінансово-господарської діяльності, розробляє контроль за правильним використанням грошових та матеріальних цінностей підприємства, своєчасністю господарських розрахунків, забезпечує дотримання встановлених правил бухгалтерського обліку, складання та подання у встановлені строки фінансової звітності [1].

SWOT-аналіз є одним із методів аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT-аналіз компанії дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямок розвитку. Ви зможете розробити ефективну бізнес-стратегію, використовуючи її сильні сторони та знаючи її слабкі сторони. Саме SWOT аналіз допомагає мінімізувати ризик невдачі. SWOT аналіз потрібно робити кожному підприємству, яке хоче розвиватися. Він допоможе завжди бути в курсі всіх подій на ринку, контролювати ситуацію всередині компанії та ставити правильні цілі [29]. Компанія має бути ретельним у своєму аналізі, уникати упереджених переконань і зосереджуватися на реальних ситуаціях. SWOT - аналіз АТ “Галичфарм” зображено на рис. 2.2.

Сильні сторони – “S”	Слабкі сторони – “W”
- досвід роботи на ринку; - широкий, глибокий товарний асортимент, наявність ексклюзивних оригінальних препаратів; - значна кількість постійних клієнтів; - широкий радіус обслуговування; - низька ціна на вітчизняному ринку;	- залежність від імпорту обладнання сировини; - зменшення ринкової частки; - недостатній рівень кваліфікації персоналу; - високі витрати на транспортування; - сплачування великих податків
Можливості – “O”	Загрози – “T”
- розширення експорту продукції; - розвиток імпортозаміщення на внутрішньому ринку; - виробництво інноваційних біотехнологічних препаратів; - зростання ролі людського фактору; - організація конкурсів на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів	- низька купівельна спроможність населення; - жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів; - зниження рівня платоспроможності; - цінові регулятори з встановленням мінімальної ціни, нижче рівня рентабельності;

Рис. 2.2. **SWOT - аналіз АТ “Галичфарм”**

Джерело: складено на основі [1]

Розглянувши SWOT-аналіз підприємства АТ “Галичфарм” можна зрозуміти, що підприємству варто зосереджувати свою увагу на розробці стратегії подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Стратегія повинна бути такою, щоб за рахунок нових можливостей вона намагалася подолати слабкі сторони організації [1].

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural -соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори. Аналіз PEST може допомогти організації розпізнати і використати можливості, які пропонують існуючі умови в бізнес-середовищі. Цей аналіз допомагає приймати стратегічні рішення, бізнес-рішення, планувати маркетингову діяльність, розробляти продукт і проводити дослідження. Результати аналізу зовнішнього середовища за методикою PEST мають вигляд у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз факторів макросередовища

P Політика	вага	бал	оцінка	E Економіка	вага	бал	оцінка
1.Зміна законодавства	0,4	4	1,6	1.Структура придбань	0,03	2	0,06
2.Податкова система	0,5	5	2,5	лікарських засобів	0,02	3	0,06
3.Нестабільна	0,1	3	0,3	2.Зміна курсу іноземних	0,2	4	0,8
політична ситуація				валют	0,3	4	1,2
				3.Рівень безробіття	0,4	5	2
				4.Рівень інфляції	0,05	1	0,05
				5.Зростання ВВП			
				6.Купівельна спроможність споживачів			
Усього	1	-	4,4	Усього	1	-	4,17
S Соціум	вага	бал	оцінка	T Технологія	вага	бал	оцінка
1.Зміна структури	0,2	3	0,6	1.Нові технології	0,4	5	2
доходів	0,4	5	2	2.Нові продукти	0,3	5	1,5
2.Рівень життя	0,2	3	0,6	3.Удосконалена	0,3	5	1,5
населення	0,2	3	0,6	транспортна система			
3.Міграції							
4.Рівень соціального забезпечення							
Усього	1	-	3,8	Усього	1	-	5

Джерело: складено на основі [1]

Отже, найбільш впливові на діяльність АТ “Галичфарм” фактори зовнішнього середовища – технологія і економіка, а менш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища – політика і соціум.

Споживчий сегмент в АТ “Галичфарм” зображений у вигляді масового ринку. Його бізнес-модель не розрізняє різні сегменти клієнтів. Усі відносини з клієнтами зосереджені на одній великій групі клієнтів із подібними потребами та проблемами. Тобто воно обслуговує широке коло споживачів. Канва АТ “Галичфарм” зображено у Додатку Г. Цільовими споживачами є пацієнти, лікарі, оскільки підприємство охоплює масовий ринок. Також сюди належать різні заклади охорони здоров’я, такі як лікарні, клініки, аптеки, ветеринарні клініки. Головна мета максимізувати збут, завдяки чому суттєво зменшиться питомі витрати на виробництво і збут одиниці продукції. Це дасть змогу підприємству знизити ціну на лікарський засіб і гнучко вести цільову конкуренцію [27]. Найбільша кількість споживачів купляє лікарські засоби віком від 55+, на другому

місці припадає на вікову категорію 45-54 роки. Аналіз споживчого сегменту АТ “Галичфарм” представлено на рис 2.3.

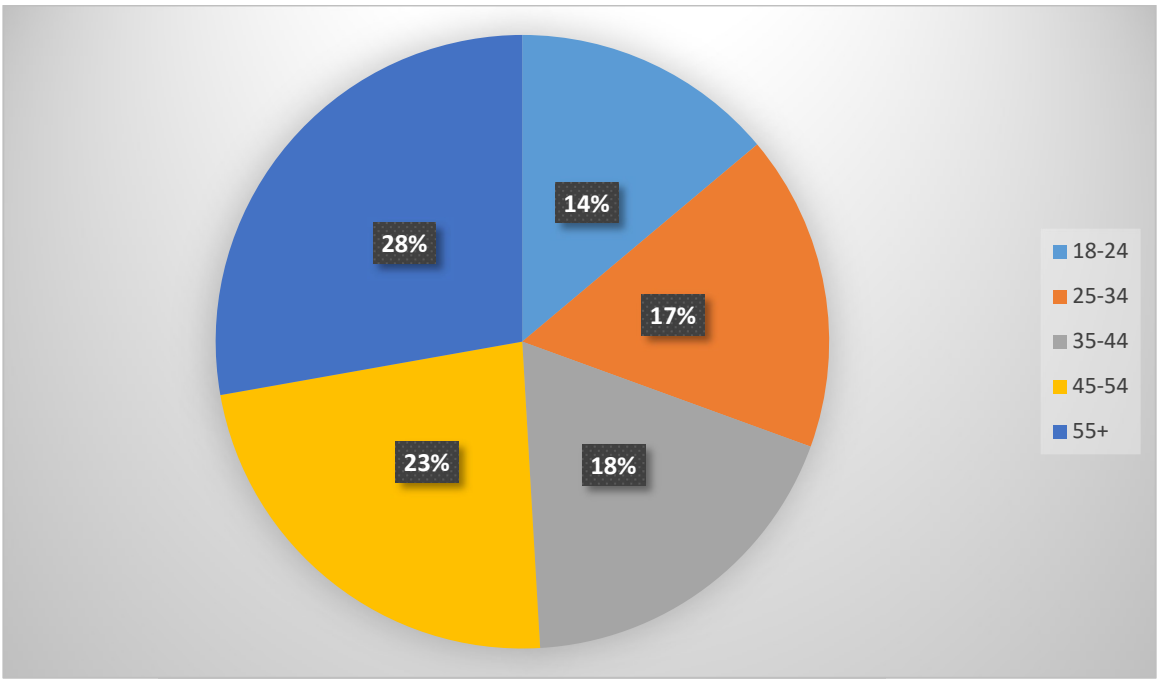


Рис 2.3. **Споживчий сегмент АТ “Галичфарм”**

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Ціннісна пропозиція:

Високоякісне виготовлення лікарських препаратів є однією з основних пропозицій щодо цінностей, що пропонується фармацевтичною компанією АТ “Галичфарм”, завдяки яким цінність створюється для споживачів, шляхом створення нових лікарських препаратів або вдосконалення вже існуючих.

Затверджують та запускають нові продукти обов’язково після дослідження. Компанія докладає всіх зусиль, щоб їх продукція відповідала найвищим вимогам стандартів якості ISO [27].

Доступність і зручність: підприємство АТ “Галичфарм” постійно працює над тим, щоб зробити упаковку та форму випуску препаратів якіснішою та зручнішою для споживачів. Продуктивність: покращення продуктивності є способом створення цінності. Підприємство покладається на цей фактор виводячи

на ринок більш ефективніші препарати.

Пристосування продукції до конкретного клієнта це створює цінність. Це дозволяє замовляти препарати користуючись перевагою економії від масштабу.

Дизайн: якісна упаковка – це інструмент, який може приносити довіру до препаратів. Також до фармацевтичної упаковки основна вимога є зазначення інформації про препарат, термін зберігання (має бути оптимальним) та спосіб використання. Препарат також виділяється завдяки вищій якості дизайну серед конкурентних [27].

Ціна: АТ "Галичфарм" може пропонувати схожий препарат за нижчою ціною. Це є спосіб задовільнити потреби ціночутливих сегментів клієнтів.

Канали:

Сайт: компанія за допомогою веб-сайту або ж сайтів у Фейсбук та Інстаграм надає інформацію різним клієнтам, пов'язану з їх продукцією. АТ "Галичфарм" має прямі та непрямі канали збуту. Найпоширенішим способом реалізації продукції є канал розподілення, тобто у них виступає два або три посередники. Серед них може бути два оптові і один роздрібний. Найчастіше посередником виступають аптеки роздрібна або міжлікарняна. Прямими каналами збуту є веб-сайт, продажі через сайти.

Компанія АТ "Галичфарм" проінформовує своїх клієнтів про продукцію через власний сайт. Там є уся інформація необхідна про препарати та їх виготовлення. Компанія також може надати швидку онлайн-консультацію

Доставка: АТ "Галичфарм" забезпечує своєчасну доставку товару безпосередньо в торгові точки їх клієнтів з дотриманням всіх умов транспортування [27].

Відносини з клієнтами:

Фармацевтичне підприємство АТ "Галичфарм" покращує та підтримує свої стосунки з клієнтами, надаючи різноманітну допомогу споживачам та підтримку споживачів, такі як, служба підтримки клієнтів цілодобово діє персональна підтримка та без вихідних для вирішення будь-яких запитів або питань клієнтів. Комунікація через соціальні мережі: через соціальні медіа та веб-сайт є для надати

будь-якої інформації в Інтернеті та поширень запитань. Використовуючи акаунти фармацевтичної компанії у соціальних мережах, тобто у Фейсбук, Інстаграм, клієнти можуть з ними взаємодіяти. Також взаємодіють з клієнтами через надання знижок постійним клієнтам. Це допоможе їм розширити коло їх клієнтів. Вплив наших конкурентів на підприємство АТ "Галичфарм" є доволі значним. Тому що є багато конкурентів, які надають схожу продукцію за аналогічними властивостями і таким чином намагаються вплинути на споживача [27].

Основними конкурентами АТ "Галичфарм" є: ЗАТ ФК "Дарниця", ФФ "Здоров'я", ВАТ "Фармак". Аналіз конкурентів здійснювався за такими ознаками:

- Ефективність лікарських засобів
- Безпека лікарських засобів
- Доступність лікарських засобів
- Кваліфікація провізорів
- Сервіс обслуговування
- Поінформованість споживачів

Аналіз показників конкурентоспроможності АТ "Галичфарм" зображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників конкурентоспроможності

Показники	Конкуренти підприємства		
	АТ "Галичфарм"	ФК "Дарниця"	ВАТ "Фармак"
Ефективність лікарських засобів	4,5	4,8	4
Безпека лікарських засобів	4,8	4,8	3,5
Доступність лікарських засобів	5	5	3
Кваліфікація провізорів	4	4,8	4
Сервіс обслуговування	4,8	4,8	4,8
Поінформованість споживачів	4,8	5	4,8
Сума балів	27,9	29,2	24,1
Місце на фармацевтичному ринку	11 місце	1місце	111місце

Джерело: складено на основі [37]

За результатами опитувань серед двох потужних конкурентів підприємство АТ "Галичфарм" отримало 2 місце.

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства АТ "Галичфарм" на основі форм річної фінансової та статистичної звітності за 2020-2021 роки

№п/п	Показник	2020р.	2021р.	Нормативне значення
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,779	0,821	збільшення
2	Коефіцієнт оборотності запасів	3,787	4,480	збільшення
3	Фондовіддача, грн	0,224	0,190	зменшення
4	Фондомісткість, грн	4,463	5,269	збільшення
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,312	4,354	збільшення
6	Рентабельність ОЗ %	0,349	0,339	зменшення
7	Чистий прибуток	38515	53588	збільшення

Джерело: складено на основі [37]

Чистий прибуток використовують на виплату дивідендів акціонерам, на виробничий, комерційний і соціальний розвиток підприємства (соціальні виплати, благодійні внески). Метою оцінки фінансового стану підприємства є аналіз фінансової спроможності підприємства, а також розробка і реалізація заходів, направлених на швидке відновлення платоспроможності, відновлення рівня фінансової стійкості підприємства продовжувати свою господарську діяльність, можливості подальшого розвитку, забезпечення виробничого потенціалу і ухвалення рішень. Фінансова звітність складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Для визначення балансової вартості активів (крім основних засобів) та зобов'язань Товариство використовує принцип собівартості. [1]

Доходи та витрати визначаються на основі принципу нарахування та відповідності. До складу основних засобів включаються матеріальні активи очікуваний строк корисного використання яких більше одного року. Основні засоби, призначені для використання у виробництві продукції, виконанні робіт,

наданні послуг, для управлінських потреб, відображаються у звіті про фінансовий стан за собівартістю. Амортизація нараховується прямолінійним методом з метою рівномірного списання фактичної або оціночної вартості основних засобів протягом очікуваного періоду використання. Термін використання визначається діючою інвентаризаційною комісією Товариства об'єкта основних засобів. Основні фінансові показники зображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники

Найменування показника	Звітний 2020р.(тис.грн.)	Попередній 2021р.(тис.грн.)
Нерозподілений прибуток	503274	452655
Коефіцієнт платоспроможності	0,792	0,767
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,127	0,004
Коефіцієнт ділової активності	1,005	0,981

Джерело: складено на основі [37]

Фінансовий стан підприємства, і його стабільність залежать від результатів його виробничої комерційної й фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансове становище підприємства. І, навпаки, у результаті недовиконання плану по виробництву й реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виторгу й суми прибутку і погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності. [1]

Процеси управління регулюють роботу системи функціонування певної організації. Основним бізнес-процесом на підприємстві АТ "Галичфарм" є виробництво лікарських засобів. А допоміжними є відділ з охорони праці, сервісна служба, служба логістики, транспорт, відділ збуту, прибирання чистих приміщень. За допомогою нотації IDEF A-0, яка є зображена у Додатку Д зображуємо процеси, які відбуваються на виробництві. Лідерство "Галичфарм" забезпечує використання інноваційних технологій і устаткування, що дозволяє гарантувати виробництво лікарських засобів у контрольованих умовах, дотримання вимог GMP, впровадження менеджменту якості, широким

асортиментом продукції, гнучкістю і мобільністю виробництва, оптимальними цінами при високій кості й ефективності.

2.2. Дослідження підходів лідерства в системі управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом найпоширеніше і суспільно значиме соціально-економічне, складне і багатогранне явище. Передбачається, що підходи, які використовують лідери-керівники в управлінні персоналом на підприємстві, впливає на його загальну продуктивність. Основна мета лідерського управління персоналом на АТ "Галичфарм" полягає в тому, що персонал вважається великою цінністю підприємства тобто їх конкурентною перевагою, яке має велике значення для організації. Їх потрібно активно розвивати, сприяти для досягнення стратегічних цілей організації. На підприємстві АТ "Галичфарм" залучають висококваліфікованих працівників, постійно покращують їх професійність та створюють сприятливі соціально-психологічні умови праці для високої продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1]. На підприємстві лідери-керівники вирішують проблеми співробітників максимально прозоро та з повагою. Відповідно працівники відчувають довіру та до них прислухаються, а також стають більш продуктивними. Лідери-керівники в організації завжди є справедливі, чесні, надійні та готові дбати про найкращі інтереси компанії.

Одним із таких підходів є слухати команду. Лідери-керівники на підприємстві є часто занадто зайняті роздачою вказівок і керуванням командою, але ніколи не забувають слухати інших лідерів і навіть своїх послідовників. Вони розуміють, що не все можна знати, але можна навчитися чомусь новому від молодшого співробітника. Крім того, наймають персонал на основі їх знань і досвіду в певних сферах, і лідер-керівник повинен навчитися взаємодіяти та слухати всіх співробітників. Наступним є поважати ланцюжок командування.

Створюють цей ланцюжок для того, якщо виникають проблеми з звітуванням в певному відділі. Лідери повинні поважати ланцюжок командування. Якщо не поважають, то працівникам буде важко звітувати перед старшими, оскільки вони беруть приклад з лідера [27]. Також важливо досягати обіцяних результатів. Хороші лідери дають реальні результати, які можна досягти, а не просто щоразу давати марні обіцянки. Лідери-керівники досягають цього, навчившись мистецтву делегування, де вони розбивають великі завдання на менші, які можна доручити одному чи кільком працівникам. Потім вони перевіряють чи робота виконана згідно вимог. Ще один підхід є швидко вирішувати конфлікти. На підприємстві часто виникають конфлікти між працівниками, лідерами проти лідерів або лідерами проти співробітників. І саме те наскільки швидко вирішуються конфлікти, визначає, наскільки компетентний лідер. Співробітники повинні бачити, що їх лідер має серце і розум, щоб прийняти виклики і не зламати організацію [27]. Останнім таким підходом є те, що підприємство цінує людей. Лідери показують хороші комунікативні навички та навички слухання, щоб жоден з працівників не почувався неповноцінним за інших людей в компанії. Цінування внеску співробітників в організацію підвищують здатність лідерів взаємодіяти з співробітниками [27]. Лідери-керівники приділяють особливу увагу соціально-психологічному клімату в колективі та згуртованості. На думку лідерів, в одних умовах люди відчувають себе некомфортно, замкнуто, прагнуть покинути колектив, приділяють менше часу роботі і перебуванні в цьому колективі. Їх розвитковий ріст сповільнюється, а в інших – колектив функціонує оптимально, комфортно і його члени отримують можливість максимально реалізувати свій потенціал. На клімат в колективі впливає мотивація, делегування, повноваження, відгуки та ставлення. У позитивному психологічному кліматі колеги можуть бути більш мотивованими, продуктивнішими та насолоджуватися кращим духом. Перш ніж почати поліпшення клімату на робочому місці, потрібно визначити його сучасний стан. Чудовий спосіб зробити це – проведення опитування працівників, організація вебінарів і тренінгів. Одним із таких досліджень є дослідження оцінки

задоволеності працівників АТ “Галичфарм” самою роботою та роботою керівників-лідерів. Дане дослідження зображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка задоволеності працівників АТ “Галичфарм” роботою та роботою керівників-лідерів

Твердження	Абсолютно згодний(-а) % осіб	Згодний (-а) % осіб	Незгодний (-а) % осіб	Абсолютно незгодний (-а) % осіб	Важко відповісти % осіб
Мою роботу занадто контролюють	15%	15%	70%	-	-
Мені легко спілкуватися з керівником-лідером	25%	35%	30%	-	10%
Мій керівник мотивує мене бути більш максимально продуктивним (-ою)	-	35%	45%	10%	10%
Я розумію очікування мого керівника-лідера	30%	30%	30%	10%	-
Я отримую зворотній зв'язок щодо моєї продуктивності	20%	10%	30%	30%	10%
Керівник-лідер ставиться до всіх працівників однаково	5%	10%	60%	10%	15%
Лідер поважає мою думку	20%	30%	20%	-	30%

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Це дослідження допоможе ввести позитивну іскру в колектив. Окрім проведення офіційного опитування, також можемо отримати зворотній зв'язок, зустрівшись із членами команди, щоб обговорити їх ролі та те, як вони почуваються в організації. Також для посилення соціально-психологічного клімату в колективі можна покращити обізнаність про місію, цінності та бачення компанії. Розуміючи місію компанії це зможе допомогти працівникам відчути більше вкладень у свою роботу та підвищити мотивацію. У деяких випадках невеликі вдосконалення можуть мати великий позитивний вплив на мораль та мотивацію команди. Прості жести, такі як надання безкоштовної кави або створення комфортного робочого середовища, можуть підвищити продуктивність, а також психологічний клімат. Впровадження системи винагород може бути чудовим способом покращення психологічного клімату. Винагороди

можуть включати додаткові вихідні дні, премії, подарунки або вигоди. Похвала – це також неофіційна винагорода, яка ефективно впливає на працівників і показує те, що їхня праця та зусилля цінується [6, с.110]. Результати дослідження представлені у (рис 2.3.). З даного дослідження можна зробити висновок, що 70% людей є незадоволені роботою керівника-лідера, 20% є задоволені або погоджуються з думкою керівника-лідера, а лише 10% є повністю задоволені і повністю згідні з керівником.

Рис 2.3. **Оцінка задоволеності працівників роботою керівника-лідера**

Джерело: складено на основі [10]

Отже, з даного дослідження можна сказати, що керівникам-лідерам АТ "Галичфарм" варто покращити свої лідерські навички, більше працювати над собою і своїми помилками, повинні зосереджувати більше свою увагу на меті, куди ви хочете йти і чого саме ви хочете досягти, створити певний план дій для досягнення даної мети і цілей.

Висока ефективність діяльності бізнесу залежить безпосередньо від ефективності співробітників, яка полягає у покращенні оцінки діяльності та мотивації персоналу. Для керівників-лідерів є важливим збалансований підхід і використання результатів оцінки для ефективного професійного розвитку кожного члена команди – як молодші, так і керівні кадри виступають не тільки в

ролі оцінюваних, а й самі надають оцінку відповідним компетенціям. Лідери повинні завжди мотивувати співробітників до підвищення своєї ефективності та професійного розвитку. Згуртованість, на думку лідерів-керівників, відіграє не менш важливу роль. Необхідно створити такі умови, щоб працівники на підприємстві відчували себе однією командою, ключовими ознаками якої є згуртованість, підтримка і одночасно вимогливість до себе й інших. Служба навчання та розвитку є структурним підрозділом АТ "Галичфарм". У своїй діяльності Служба керується чинним законодавством України, наказами і розпорядженнями директора виконавчого АТ "Галичфарм". Основним завданням Служби є забезпечення постійного розвитку персоналу компанії [1].

Основні завдання та функції підрозділу:

- Розробка та впровадження системи навчання та розвитку в АТ "Галичфарм"
- Формування річних планів розвитку співробітників підприємства
- Формування та моніторинг бюджету навчання
- Вдосконалення системи навчання і розвитку. Системи корпоративних масових заходів з метою створення конкурентних переваг для підприємства і формування іміджу привабливого роботодавця

Структура підрозділу:

- Керівник служби навчання та розвитку
- Експерт (з навчання персоналу)
- Експерт з питань GXP
- Фахівець (з навчання та розвитку персоналу)
- Фахівець (з розвитку та розробки навчальних програм)
- Фахівець (із зав'язків з громадськістю)

Права керівника підрозділу:

- Здійснює керівництво Службою і несе персональну відповідальність за виконання покладених на Службу завдань і функцій;

- Пропонує Директору виконавчому призначати на посаду та звільняти з посади співробітників Служби;
- Розподіляє обов'язки між співробітниками, визначає ступінь їх відповідальності;
- Розробляє положення про структурний підрозділ Служби та посадові інструкції співробітників [1].

Посадові інструкції керівника Служби навчання та розвитку:

- Контролює якість і вдосконалює систему навчання та розвитку. Систему масових заходів з метою створення конкурентних переваг для підприємства і формування іміджу привабливого роботодавця;
- Узгоджує всі види проектів та документів, які пов'язані з питанням навчання та розвитку персоналу, масовими заходами підприємства;
- Здійснює моніторинг та контроль загального належного функціонування системи навчання та розвитку та системи масових заходів підприємства;
- Організовує і проводить наради, пов'язані з функціонуванням системи навчання та розвитку та системи масових заходів підприємства, визначає витрати на програми вдосконалення роботи систем;
- Здійснює нагляд щодо усунення порушень законодавчих та нормативних вимог у сфері навчання та розвитку персоналу;
- Формує та вчасно надає звіти вищому керівництву для ефективної системи навчання і розвитку та системи масових заходів підприємства;
- Контролює функціонування і розвиток програм підготовки кадрового резерву [1].

Якщо говорити про трудові ресурси, а саме персонал підприємства, то це уся кількість працівників, яка працює в АТ "Галичфарм". Вони використовують свої знання і досвід у своїй роботі, певні навички. АТ "Галичфарм" на 2021 рік становить 1030 осіб і в тому числі жінок 593 особи. АТ "Галичфарм" керується кадровою програмою в якій прописане створення гідних умов праці і піклування

про соціальний захист працівників. Підприємство діє на основі Статуту. АТ "Галичфарм" має внутрішніх корпоративних викладачів, яким забезпечує безперервний процес навчання персоналу підприємства. Проводиться цикл тренінгів управлінського та особистісного розвитку, розвитку професійного та школи підвищення кваліфікації для ІТР та робітників. Для того, організовується велика кількість зовнішніх заходів, до проведення яких запрошується висококваліфіковані експерти фармгалузі. Організовані розмовні клуби англійської мови. Економічний механізм в управлінні персоналом на підприємстві передбачає певну систему заохочень для тих працівників, які сумлінно дотримуються правил охорони праці, не порушують встановлені правила та норми особистої та колективної безпеки, беруть активну участь у здійсненні заходів щодо покращення рівня охорони праці на підприємстві. Також проводять часто різні культурні заходи, як для працівників підприємства, так і для їхніх сімей. У 2021 році був проведений шаховий турнір для участі в якому взяли 23 працівника компанії. Переможці отримали подарунки і премії від компанії. Висока ефективність діяльності бізнесу залежить безпосередньо від ефективності співробітників, яка може бути покращена завдяки дієвими механізмами оцінки діяльності та мотивації персоналу. В основі цього полягає усвідомлення кожним працівником свої значущості і ролі в досягненні цілей і стратегії організації, відповідальності за кожний результат. Кожного року відбувається обов'язковий процес оцінки для всіх співробітників, які перебувають у компанії понад шість місяців, під час якої встановлюються та діагностуються зібрані дані оцінок, зворотній зв'язок від керівника, на базі якої приймається рішення щодо просування на вищий рівень та підвищення заробітної плати. Для співробітників проводяться регулярні тренінги на різну тематику. У них також є тренінги для новачків, тобто знайомлять нових співробітників з компанією, специфікою роботи. Також є заходи для всіх в онлайн-платформі, надають можливість дізнаватися більше незалежно від місця перебування працівника [27]. Плинність кадрів у Корпорації "Артеріум" за 2018-2021 р. зображено на рис. 2.4.

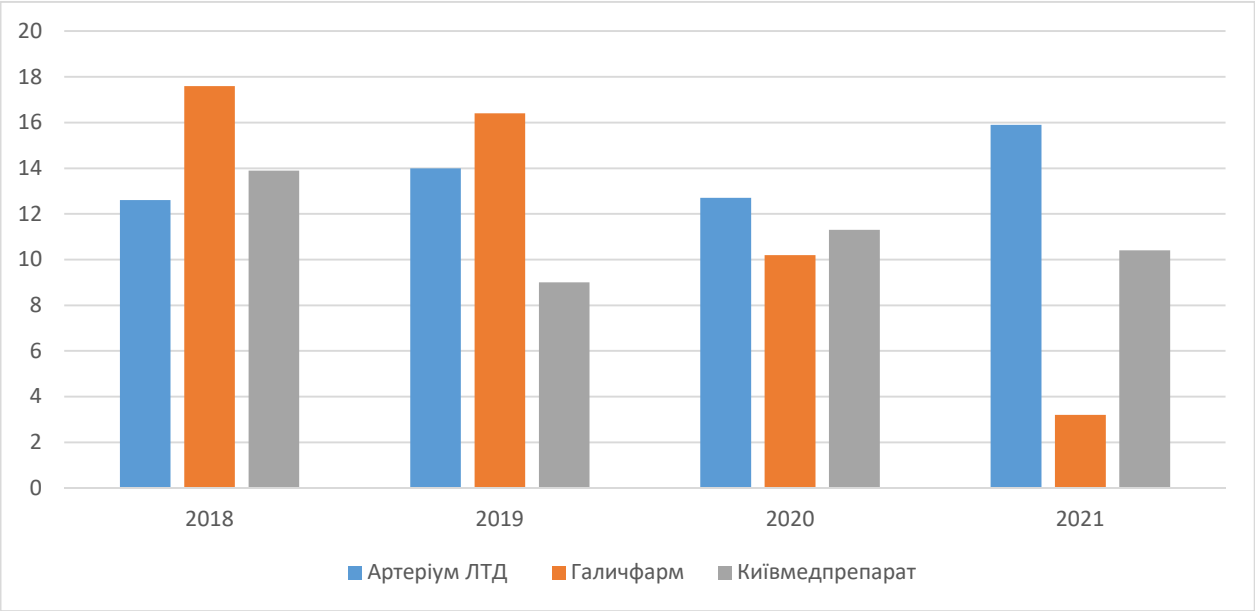


Рис 2.4. **Плинність кадрів у Корпорації "Артеріум" за 2018-2021 р.**

Джерело: складено на основі [27]

На рисунку видно, що плинність кадрів у АТ "Галичфарм" зменшується. Це є позитивно впливає на розвиток підприємства. колективу. Нормою показника є 3-5%, це вказує на природне оновлення [27].

Навчання персоналу підприємства регулюється наступними документами: "Організація процесу навчання персоналу", "Розробка та затвердження програм навчання персоналу", "Проведення навчання персоналу за програми GxP", "Адаптація персоналу на новому робочому місці", "Порядок проведення інструктажу персоналу та відвідувачів виробничих центрів". Вони створюють гідні умови праці для своїх працівників і турбуються про їх соціальний захист. Серед переваг якими користуються працівники: участь у програмах розвитку і навчання, медичне страхування, вітамінізація, компенсація видатків на харчування, матеріальна допомога в особливих випадках (народження дитини, шлюб та ін.), надання путівок для співробітників і членів їх родин. На підприємстві "Галичфарм" створюють динамічну робочу атмосферу, де співробітники мають можливість професійно зростати, досягати успіху і ставати висококваліфікованими спеціалістами. Щоб допомогти співробітнику повністю розкрити свій потенціал, вони гарантують залучення до різноманітних проектів.

Також забезпечують можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації для кожного працівника. Крім того, одним з пріоритетів підприємства є створення міцної корпоративної культури. В них діють “Принципи етики ділових взаємовідносин співробітників”, які встановлюють правила співпраці між підприємством, її працівниками та партнерами, а також принципи етичних взаємовідносин співробітників між собою. Крім професійного розвитку, молодих спеціалістів приваблює активне соціальне життя нашого підприємства. Середня плинність кадрів по підприємству в цілому за рік становить 5%. Середня щомісячна заробітна плата по підприємству в цілому становить 10000грн. Значну увагу підприємство приділяє постійному розвитку професійного потенціалу своїх співробітників. Для втілення цього з 2007року діє Корпоративний університет. На сьогодні в рамках діяльності Корпоративного університету розроблено та затверджено 45 навчальних програм, що охоплює питання Належної виробничої практики, охорони праці, системи управління довкіллям. Для створення сприятливих умов заступання на посаду нових співробітників у підприємство діє програма “Адаптації персоналу”. Ця програма дає можливість новим співробітникам ознайомитися з історією товариства, його місією, місцем на ринку та продукцією, що виготовляється, семінар-презентація “Ласкаво просимо у Галичфарм”, відвідати музей, ознайомитися з системами охорони праці та безпеки підприємства, роботою свого відділу, дізнатися про стандарти і правила, що діють на підприємстві [1]. Пільги відповідно до соціальних державних стандартів:

- ✓ Оплата лікарняних листків;
- ✓ Надання чергової оплачуваної відпустки;
- ✓ Обов’язкове соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду;
- ✓ Відшкодування видатків, пов’язаних з відрядженням співробітників;
- ✓ Відшкодування транспортних видатків співробітникам, постійна робота яких носить роз’їзний характер;
- ✓ забезпечення спецодягом;
- ✓ оформлення оздоровчих путівок для співробітників;

- ✓ медпункти;
- ✓ проведення обов’язкових медичних оглядів

На підприємстві лідери-керівники застосовується два підходи навчання персоналу: первинна підготовка персоналу (процес введення у посаду, професійне навчання, стажування нових фахівців, професійне навчання працівників,, яких переведено на іншу посаду, навчання робітничій професії нових робітників); періодичне подальше навчання персоналу за спеціальними професійними програмами для підтримання кваліфікації персоналу на рівні, достатньому для ефективного виконання посадових обов’язків; щорічне навчання з GxP, системи управління навколишнім середовищем, навчання у разі придбання нового обладнання, введення нової технології, нормативної документації, періодичне навчання з питань охорони праці, тренінги управлінського розвитку та підвищення особистої ефективності [20, с. 157-160].

Навчання працівників є необхідним і проводиться на протязі всієї робочої діяльності. Воно спрямоване на вдосконалення, забезпечення і підтримання професійних якостей персоналу для якісного виконання персоналом своїх обов’язків. У разі залучення працівників сторонніх організацій для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації рішення про вибір постачальника послуг з навчання приймається керівниками служби, працівники яких направляються на навчання, з урахуванням змісту програми та кваліфікації. рівень викладача та узгодження з керівником служби управління персоналом. Для кожної конкретної форми навчання, враховуючи специфіку програми та сферу застосування її результатів, набуті знання оцінюються у формі співбесіди, тестування, усних чи письмових відповідей на контрольні запитання. Оцінка в компанії пов'язана з процесом навчання і розвитку персоналу. Існує 4 види оцінки:

- ➢ за підсумками проходження випробувального терміну;
- ➢ планова щорічна оцінка;
- ➢ позапланова оцінка (переведення/звільнення);
- ➢ оцінка за результатами входження в нову посаду

Система оцінки досягнень і розвитку персоналу зображено на рис. 2.5.

Рис 2.5. **Система оцінки досягнень і розвитку персоналу**

Джерело: складено на основі [19]

За підсумками проходження оцінки формується оціночна форма, в яку вносяться результати виконаних завдань за минулий період, проводиться оцінка компетенцій. За підсумками проходження випробувального терміну в вашу оціночну форму безпосередній керівник вносить результати виконання поставлених завдань і проводить оцінку проявлених компетенцій, планує навчання, яке повинно відвідати для розвитку професійних навичок, ставить завдання на наступний період.

Оцінка впливає на:

- перегляд зарплати і розмір премій;
- отримання навчання;
- кар'єрний розвиток

Процес адаптації нових співробітників у АТ "Галичфарм" проводиться керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується відділом навчання і розвитку персоналу. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в АТ "Галичфарм" та підготовка лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань. Лідер розробляє план роботи на випробувальний термін для нового працівника та критерії його проходження. Нового працівника ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження на початку виконання

його службових обов'язків. При хорошому виконанні завдань випробувального терміну керівник доводить до відома відділ навчання і розвитку персоналу про результати роботи працівника. Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в АТ "Галичфарм", дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та норм дисципліни роботи [1]. Процес адаптації персоналу в АТ "Галичфарм" на (рис. 2.6.) відбувається в шість етапів:

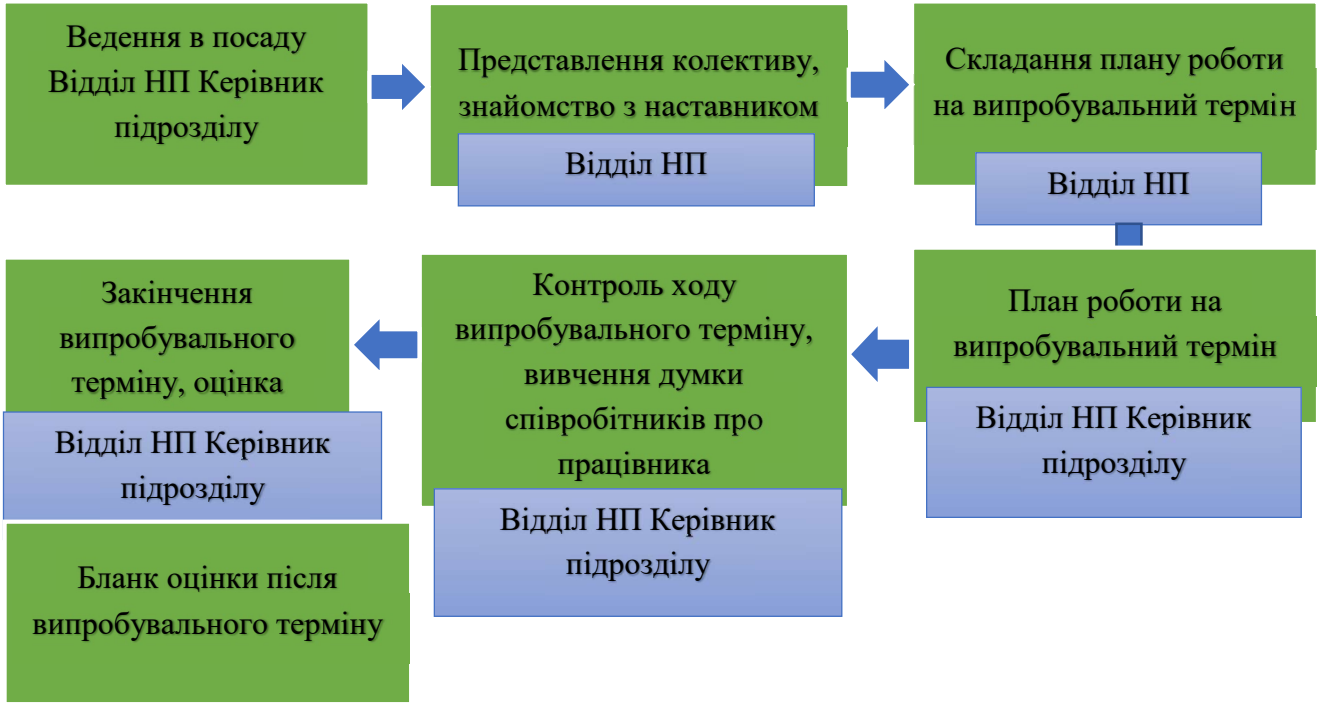


Рис.2.6. **Процес адаптації персоналу в АТ "Галичфарм"**

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 54]

Розрахуємо ефективність адаптації персоналу на АТ "Галичфарм", для цього проаналізуємо динаміку руху робочої сили АТ "Галичфарм" за звітний період, (табл. 2.7). Аналіз руху робочої сили на підприємстві показав, що у 2020 році на підприємство було прийнято 28 осіб з них на новостворені робочі місця – 8 осіб. Загальний коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зменшення 3% - знаходиться в нормі. Також на підприємстві створюються нові робочі місця, це свідчить про те, що підприємство розвивається в правильному напрямку. Процес адаптації спрямований на оптимальне входження нового працівника в трудовий

колектив з метою підвищення ефективності його роботи, як на етапі входження, так і в подальшому.

Динаміка руху робочої сили в АТ “Галичфарм” за 2020-2021 рр. зображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка руху робочої сили в АТ “Галичфарм”

Показники	2020 рік	2021рік	Темп росту, % 2020/2019 рр.
Прийнято, осіб	28	30	107,14
Зараховано після адаптаційного періоду, осіб	23	25	108,69
З них на новостворені робочі місця	8	7	87,5
Вибуло осіб усього	30	25	83,3
У тому числі з причин: -власне бажання	25	24	96
-за згодою сторін	6	8	75

Джерело: складено на основі [37]

Щодо ефективності адаптації персоналу на АТ “Галичфарм” розраховуємо показник якості адаптації працівників [8, с. 223] до нового робочого місця, що можна розрахувати за такою формулою:

$$К_а = \frac{Кr}{Кn} \quad (2.1)$$

Де: $К_а$ – коефіцієнт адаптації нових працівників;

$К_г$ - чисельність працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації;

$К_п$ - загальна чисельність новоприйнятих працівник

$$К_{а\ 2019} = \frac{23}{28} = 0,82$$

$$К_{а\ 2020} = \frac{25}{30} = 0,83$$

Таким чином, показник якості адаптації працівників до нового робочого місця у 2020 році склав 0,82, що вказує на низьку ефективність адаптації персоналу в АТ “Галичфарм” . У 2021 році відбулось зростання зазначеного

показника до 0,83, отже система адаптації працівників в АТ “Галичфарм” у 2021 році зазнала позитивних змін, але потребує вдосконалення.

Статистичні показники щодо персоналу за 2021 р. зображено у (таблиці 2.8). Статистичні показники показують, що штат закордонних представництв становить 20 осіб. А також середня заробітна плата працівників на підприємстві становить 12000 грн.

Таблиця 2.8.

Статистичні показники щодо персоналу за 2021 р.

Кількість співробітників в АТ Галичфарм	1030
Штат закордонних представництв, чол	20
Плинність кадрів в АТ Галичфарм в цілому за рік, %	3,2
Середній вік співробітника, років	35
Средня щомісячна заробітна плата в АТ Галичфарм в цілому, грн	12000

Джерело: розроблене автором на основі розроблене автором на основі [37]

Важливо також пам’ятати, що не тільки новенький співробітник пристосовується до нової для нього робочої ситуації. Завжди є інша сторона, в даному випадку постійний персонал компанії і її керівник, які також стикаються з новим, поки незрозумілим для них об’єктом, який невідомо що любить, що ні, який у нього темперамент, як він буде працювати, керувати, спілкуватися. Добре складена програма адаптації повинна включати процедури не тільки для нового фахівця, для його повного ознайомлення з компанією, а й процедури, в яких і керівник, і персонал, який буде взаємодіяти з новим співробітником [9].

Таким чином, можна вважати, що запропоновані нами заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, які призведуть, на нашу думку, до зменшення плинності персоналу, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в команді, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначається на діяльності підприємства.

Існує декілька підходів покращення ефективного керування трудовим персоналом, яке часто використовують в АТ “Галичфарм”. На основі проведених досліджень їх можна виділити в п’ять:

1. Матеріальне стимулювання. Розмір заробітної плати має для робітників найважливіше значення. Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підвищення рівня оплати роботи не сприятиме підтримці виробничої активності на належному рівні, та зростанню ефективності праці. Застосувавши цей метод буде корисно для досягнення коротких підйомів продуктивності праці. В кінцевому підсумку відбувається привикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довговічного підвищення продуктивності праці [42].

2. Покращення умов праці. Найбільша проблема на теперішній день. На етапі переходу до ринку підвищується значущість умов праці як одної з найпотрібніших потреб людини. Новий етап соціальної зрілості особистості не задовольняє несприятливі умови праці трудового колективу. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, а й своєрідною такою мотивацією, яка спонукає працювати з певною віддачою, можуть бути одночасно фактором і наслідком продуктивної праці, а, отже, і ефективністю його управління [42].

3. Удосконалення організації праці. Воно містить: постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, покращення умов праці, дослідження часу, що витрачається працівником на виконання роботи, темп роботи, посилення зворотного зв’язку [42].

4. Залучення персоналу в процес управління. Один з варіантів застосування цього методу-це західні фірми, що використовують форму так званого «партнерського» участі. Будь-яка людина, що приходить на фірму, знає про те, що він має можливість стати її партнером. Але ця можливість надається йому далеко не відразу. Перш він повинен зарекомендувати себе в справі. Однак практика кар’єрного зростання в цій фірмі передбачає, що для досягнення кожної

наступної ступені посадового розвитку людина повинна пропрацювати на попередній не менше 4-6 років. Партнерами ж зазвичай стають ті, хто проходить в своєму розвитку 3-4 ступені, тобто виростає до позиції досить великого менеджера. Коли людина отримує пропозицію стати партнером, він вже займає досить високу менеджерську позицію, а значить, розуміє всю серйозність питань розвитку фірми, добре уявляє собі вимоги ринку, конкурентне середовище, умови виживання і тому подібні речі. Стаючи власником, він не схильний вже до екстремістських вимог максимізації дивідендів хоча б тому, що розраховує: дивіденди будуть для нього істотною підмогою і в той період, коли він вийде на пенсію. А для цього треба, щоб фірма міцно трималася і розвивалася не тільки сьогодні, але і в довгостроковій перспективі [42].

Не грошове стимулювання. Даний вид стимулювання включає:

- моральне стимулювання;
- стимулювання вільним часом;
- організаційне стимулювання.

При визначенні якою має бути ідеальна робота для підлеглих, не слід прагнути до надмірної досконалості. Керівник прагне до покращення продуктивності. Якщо керівник буде враховувати усі фактори, які є наведені внизу, то у нього є шанс отримати схвалення максимальної кількості своїх працівників. Ідеальна праця включає в себе:

- ❖ Мету, тобто вона повинна приводити до певного результату;
- ❖ Завжди має бути оцінена товаришами по службі як важливість і заслуговує бути виконаною;
- ❖ Має давати можливість службовцю приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія;
- ❖ Має бути зворотній зв'язок з працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці;
- ❖ Отримувати справедливу з точки зору працівника винагороду [43].

Лідер завжди бачить чітку картину кінцевої мети, тому він завжди знає, як вчинити в будь-якій важкій ситуації. Кожен лідер повинен мати якусь глобальну

мету і складати шлях до її досягнення. Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний фактор, який стимулює якісне виконання роботи, а так само, за законом піднесення потреб, стимулює до виконання більш складної роботи.

2.3. Аналіз стилів лідерства на підприємстві

Немає універсального визначення того, що таке хороше лідерство. Лідерство в особі хорошого керівника базується на використанні різних стилів управління, використовуючи їх залежно від ситуації. Хороший керівник вміло володіє знаннями про різні стилі управління і переважно адаптовує свій стиль до ситуації. Лідери свій стиль управління часто виявляють у прийомах, які спонукають і мотивують працівників для ініціативного і творчого виконання обов'язків, контролюють результати їх діяльності. Це може бути характеристикою якості діяльності керівника-лідера, його здатності забезпечувати ефективне управління, створюючи і відтворюючи в колективі творчу і доброзичливу атмосферу. На підприємстві АТ "Галичфарм" працівники не працюють, як окремі особи, вони об'єднуються в команди – робочі колективи, які разом працюють для досягання спільної цілі. Поки члени компанії вважаються пасивними інструментами, які можуть діяти лише за встановленими правилами, доти з'являються неформальні команди зі своєю соціальною структурою, цінностями та груповими нормами, які перешкоджатимуть ефективній діяльності компанії. Великий вплив на ефективність управління має керівник-лідер та обраний ним стиль управління. Стиль управління на підприємстві відзначається двома головними особливостями: відношення керівника-лідера до співробітників; залежність від ступеня влади [41]. Ставлення до працівників відзначається довірою, щирістю, розумінням інтересів, турботою і повагою з боку керівника-лідера. Загалом у таблиці 2.9. представлено основні плюси і мінуси важливих стилів лідерства.

Таблиця 2.9

Плюси та мінуси стилів лідерства

Стилі управління	Плюси	Мінуси
Авторитарний стиль	Дозволяє швидко приймати рішення, коли немає часу на консультації	Перешкоджає творчій роботі та мисленню
Демократичний стиль	Працівники отримують більше задоволення від роботи	Занадто багато консультацій не завжди є ефективним або ефективним у часі
Трансформаційний стиль	Заохочує зміни та допомагає співробітникам легко адаптуватися до постійних змін	Постійний тиск на співробітників, що може призвести до стресу
Транзакційний стиль	Винагороджує мотивованих співробітників	Працівники винагороджується лише через заробітну плату

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Співробітники покладаються на вас як на лідера для мотивації, навчання та натхнення. Те, як ви керуєте, впливає на їхню відданість, задоволення та продуктивність.

АТ “Галичфарм” застосовує цілеспрямований стиль управління, який акцентує свою увагу на формальних підходах управління, заснованих на формально-посадових принципах, правилах та інструкціях. Загалом стиль управління на підприємстві можна охарактеризувати, як демократичний. Працівники беруть участь у вирішенні проблем, які їх хвилюють [1].

Лідери віддають більшу перевагу механізмам впливу, які зосереджуються на вищому рівні потреб. Керівники-лідери оминає нав’язування своєї волі працівникам. Співробітники відіграють важливу участь в аргументуванні рішень і використовують широку свободу для виконання важливих завдань. Після виявлення основних цілей організації дуже часто лідери дають дозвіл підлеглим розкривати власні цілі, які підходять до сформованих ними цілей. Вони пробують зробити обов’язки більш привабливішими, бо це спонукатиме працівників розуміти, що потрібно самостійно вирішувати більшу частину проблем без допомоги. На підприємстві лідери-керівники залишають більшу кількість проблем саме робочій команді, при цьому, зберігаючи стратегію демократів у

своїх руках. Вони завжди спокійно відносяться до критики у свою сторону коли намагаються спілкуватися з працівниками.

Також утворюється атмосфера, у якій виконання лідерських обов'язків стає привабливим завданням, а досягання успіху – винагородою. Лідери зосереджуються на можливостях своїх підлеглих, прагненнях до творчості, активні участі команди роблять підготовку до прийняття важливих рішень, створюють певні умови для вчасного виконання завдання, намагаються справедливо оцінювати результати роботи, тобто матеріально і морально стимулювати кожного співробітника. Такі працівники є більш продуктивні, мотивовані та насолоджуються кращим зарядом енергії. Впровадження винагород позитивно впливає на працівників. У них складається хороше враження про лідера-керівника, подобається їх стиль управління. Навіть звичайна похвала від лідера – це є своєрідна неофіційна винагорода, яка позитивно впливає на підлеглого і показує те, що його праця та зусилля цінуються. Лідери дозволяють своїм підлеглим брати участь у процесі прийняття рішень, бо вони цінують різноманітність ідей у своїй команді та розуміють, що люди є ключами до успіху колективу. Багатьом працівникам подобається цей стиль управління, тому що їх лідери покладають на них особливу відповідальність і справжню роботу, яка дозволить повністю розкрити їхній потенціал [45].

У досліджуваній компанії лідери не використовують один і той самий стиль управління, вони його постійно змінюють згідно до ситуації, яка склалася в організації. Ще один такий стиль який застосовує підприємство АТ "Галичфарм" це трансформаційний стиль управління. Лідери такого стилю вважають, що зміни та зростання – це єдиний спосіб залишатися попереду, тому вони підганяють своїх працівників, виводять їх із зони комфорту, змушують їх усвідомлювати, що вони є більш здібні ніж вони цього очікували. Це дуже мотивує працівників продовжувати працювати в цьому ж ритмі, а також підвищувати планку, що дозволить покращити роботу колективу. Такі працівники є більш віддані і щасливі – їх лідери завжди кидають їм виклик і мотивують ідеєю, що вони можуть відкрити свій потенціал, якщо продовжуватимуть зростати. Застосувавши такий

стиль лідери хочуть кардинальних змін у галузі. Але такий стиль це також і ризик рухатися занадто швидко. Коучинг-лідери мотивують своїх працівників за допомогою можливостей професійного розвитку, таких як просування по службі або підвищення відповідальності - ці винагороди викликають у співробітників жагу до знань, а їхній постійний розвиток покращує продуктивність команди. Постійно навчаючи своїх співробітників новому та надаючи можливості кар'єрного зростання, тренери можуть побудувати міцні зв'язки зі своїми працівниками. Але це також може створити суворе середовище, яке негативно позначиться на стосунках у їхній команді. У керівників зі стилем коучингу є дві особливості: стежити за індивідуальним розвитком співробітників і згуртувати свою команду. Найкращі команди є найбільш згуртованими, і працівник досягає найбільшого професійного зростання, коли його тренер і товариші по команді інвестують у його розвиток [51].

Вся робота виконується в групах. Ваша здатність зібрати та очолити високоефективну команду мотивованих людей є одним із найважливіших компонентів вашої цінності та ефективності як лідера на кожному етапі вашої кар'єри. Згідно з дослідженнями та спостереженнями, люди проводять більшу частину свого робочого часу за спілкуванням з колегами, сидінням в Інтернеті, питтям кави, тривалими обідами та іншими непотрібними справами. Щоб допомогти людям стати щасливими та повноцінними членами команди, вам потрібно зрозуміти їхню мотивацію. Чотири фактори мотивують людей на роботу. Перший – важка і цікава робота. Більшість людей хочуть працювати й насолоджуватися завданнями, які тримають їх у гостроті та напружують себе на межі, виходять із зони комфорту, постійно навчаються та розвиваються. По-друге, хлопці стають високо мотивованими, коли працюють у середовищі високої довіри. Це відбувається за умови, що люди завжди в курсі. Коли люди відчувають, що знають усе, що впливає на їх роботу та посаду, вони мають вищий рівень впевненості та мотивації, ніж коли вони відчувають, що щось приховують. По-третє, людей мотивує особиста відповідальність за результати. Це один із найефективніших інструментів, який може підвищити власну компетентність і

впевненість [51]. По-четверте, людей мотивують можливості для особистого розвитку та просування по службі.

Останнім часом на підприємстві АТ Галичфарм популярним стало проводити різні тренінги, анкетування на тему стилі керування командами. Лідерів цікавить думка їхніх працівників щодо поведінки та методів управління в колективах. Тому лідери використовують таку методику анкетувань серед працівників, щоб визначити який стиль або метод підходить працівникам. Ця методика включає п’ять сфер особистості:

- P - Люди - яке ставлення ви приймаєте до інших;
- E – Досвід – наскільки ви відкриті до різних видів досвіду;
- R Обов'язки - як ви ставитеся до нових зобов'язань;
- S – Стимулятори - тобто активність і кількість соціальних контактів;
- O Перешкоди - як ви реагуєте на складні ситуації та емоції;

Люди. Результат полегшує побудову дружніх стосунків з оточенням, але також викликає труднощі у встановленні вимог до працівників і в забезпеченні виконання цих вимог.

Досвід. Результат може призвести до активного розвитку нових ідей, які, ймовірно, покращать продуктивність команди. Керівник, відкритий до досвіду, ймовірно, також характеризуватиметься не традиційністю та великою потребою змін.

Обов’язки. Лідер із результатом зазвичай докладає додаткових зусиль, щоб зробити внесок у колективний успіх і таким чином допомогти ініціювати та організовувати командну діяльність. Він орієнтований на намічений напрямок і демонструє планомірність своїх дій. Однак такий результат може гальмувати гнучкість рішень і перешкоджати досягненню цілей через його високі вимоги [48, с. 130].

Стимулятори. Результат свідчить про такі риси керівника як: комунікабельність, напористість, активність та оптимістичне ставлення до поставлених завдань. Ця особливість його особистості дозволяє йому легко будувати міжособистісні стосунки.

Перешкоди. Результату найчастіше досягають керівники, які не бояться викликів. Це пов'язано з високою стресостійкістю, що особливо корисно в умовах формування нових правил. Це також сприяє налагодженню стосунків [48, с.125].

Наприклад, якщо працівники мають 70% і вище по тестах до демократичності — це означає, що їм імпонує демократичний стиль.

Окрім перевірки стилю лідерства на практиці, також буде цінністю пройти навчання, пов’язане з лідерством. Експерти можуть дати поради щодо того, який стиль керівництва найбільше підходить. Також можна дізнатися більше про відмінності між лідерством і менеджментом. Після цього комплексного навчання працівники знатимуть все про лідерство, лідерські якості та стилі лідерства. Таким чином ви точно знатимете, як ефективно керувати, і досягати найкращих результатів з усією командою.

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши компанію АТ “Галичфарм”, її діяльність, а також лідерство на прикладі підприємства, можна зробити висновок, що воно відіграє важливу роль в управлінні персоналом. Організація без компетентних лідерів схожа на корабель, який пливе без капітана, який вказує, куди йти. Лідери на підприємстві окреслюють бачення компанії та те, чого повинні досягти співробітники, щоб досягти цього.

Питання лідерства є ключовим для досягання ефективності підприємства. Спочатку лідерство можна розглянути, як набір певних якостей для людини, які вбачає в собі лідер, а з другого боку, це процес непримусового впливу з точки зору досягнення компанією своїх цілей.

На мою думку, лідерство пов’язане з особливими якостями. Якщо людина володіє цими якостями, то вона може ефективно, і головне, без використання формальної влади вести за собою послідовників у вірному напрямку для досягання загальних цілей. Важливе значення в системі управління персоналом

відіграє підходи і досвід лідера, а також стиль лідерства, який застосовує в управлінні. Формальний лідер-керівник, керує колективом, створюючи і впливаючи на нього з метою ефективно вирішувати завдання підприємства. Важливою особливістю колективу буде міжособистісні стосунки в колективі і соціально-психологічний клімат, який дуже впливає на стосунки в команді. Ефективне лідерство це підтвердження, результатів роботи та послідовності дій лідерів-керівників та працівників компанії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Зарубіжний досвід лідерства в системі управління персоналом

Дуже хорошим прикладом для наслідування успішного лідера можна назвати засновницю косметичної компанії Mary Kay Inc. Мері Кей одна з оригінальних засновниць компанії краси понад 56 років тому. Вона була заснована з трьома цілями: розвивати можливості винагороди для жінок, пропонувати неймовірні продукти та робити світ кращим. Ця мрія переросла в потужну компанію з мільйонами незалежних продавців у майже 40 країнах. Мері Кей інвестує в науку, що лежить в основі краси, і виробляє найсучасніші засоби догляду за шкірою, кольорову косметику, харчові добавки та аромати. Мері Кей розширює можливості жінок та їхніх сімей, співпрацюючи з організаціями з цього світу, зосереджуючи свою увагу на підтримці досліджень раку, захисті постраждалих від насильства в сім'ї, прикрашанні наших громад і заохоченні дітей слідувати своїм мріям [54].

Сьогодні Мері Кей визнана однією з найвидатніших підприємців світу, відкрила двері для дивовижної можливості, яка продовжує надавати можливості мільйонам жінок у всьому світі. Її історія, її спадщина та вічні бізнес-принципи надихають покоління та знають відгук у бізнес-лідерів усіх галузей. Модель прямих продажів, обрана засновницею компанії, пропонує серйозні бізнес-можливості для жінок-підприємців, включаючи навчання та підтримку на кожному етапі розвитку їхнього бізнесу. Вона уявляла собі світ, де всі жінки могли б повністю реалізувати свій потенціал і розвинути свої підприємницькі навички. Основною перевагою, яку Мері Кей пропонує своїм клієнтам, є концепція «Спробуй, перш ніж купити», яка дозволяє клієнту насолодитися продуктом, зрозуміти його переваги та закохатися в нього. Місія особистого

консультанта з краси полягає в тому, щоб піклуватися про своїх клієнтів, пристосовувати режим догляду за шкірою до конкретних потреб клієнта та рекомендувати сезонні продукти, які є трендовими в цьому сезоні. Мері Кей завжди випереджала свій час. Вона змінила світ бізнесу, створивши більше можливостей для жінок, побудувала компанію, керуючись своїми цінностями, і розширила можливості жінок, надавши їм можливість контролювати власне майбутнє. Основна місія і каталог послуг Mary Kay зображено на рис. 3.1.

Рис.3.1. **Каталог послуг Mary Kay**

Джерело: складено на основі [54]

Мері Кей започаткувала свій бізнес більше 50 років тому, але й сьогодні вона продовжує залишатися джерелом натхнення для мільйонів. Її цінності живуть у компанії, яку вона створила, і її місія розширення прав і можливостей жінок зараз така ж важлива, як і будь-коли. Досягнення Мері Кей за все життя зробили її підприємцем-новатором, а її довгий спадок зробив її іконою. Для Мері Кей це завжди було місією здійсненною. Зіштовхнувшись із нерівністю на робочому місці, вона зрозуміла, що має змінитися не лише для себе, але й для всіх жінок. У 1963 році Мері Кей розпочала свій бізнес і зруйнувала ідею "звичайного бізнесу", перевернувши робоче місце, де домінують чоловіки, з ніг на

голову. Мері Кей, борець за зміни та інноваційна бізнес-леді, присвятила своє життя розширенню прав і можливостей жінок і дозволу їм контролювати власне майбутнє. Мері Кей завжди вважала, що правильні цінності можуть привести вас до вершини. Вона залишалася вірною життєвим навикам, які сформували її як особистість, і керувалася золотим правилом, переконавшись, що вона завжди подає приклад і піднімає інших на цьому шляху. Вона часто казала іншим: "Ніколи, абсолютно ніколи, не поступайтеся своїми принципами". Її непохитна чесність надихнула мільйони жінок і зробила її однією з найвидатніших підприємців і лідерів світу. Коли Мері Кей була маленькою дівчинкою, мати завжди казала їй: "Ти це зможеш, Мері Кей!" Від визнання на сцені до приголомшливих промов, Мері Кей поділилася тим же заохоченням з мільйонами жінок. Вона уявила, що всі носять табличку з написом: "Дай мені відчути себе важливою", і вона зробила це частиною всього, що робила. Цими простими словами натхнення Мері Кей об'єднала спільноту жінок, які знайшли впевненість завдяки заохоченню, і перетворила її на глобальну імперію [54].

Ще одним потужним прикладом для наслідування лідерства є Розалінда Брюер. Розалінд Гейтс Брюер є нинішнім генеральним директором і президентом роздрібної мережі складів Sam's Club. Sam's Club є одним із трьох основних підрозділів Walmart Stores, Inc. Брюер була призначена генеральним директором Sam's Club у 2012 році, і відтоді вона обіймала цю посаду та значною мірою змінила цей підрозділ Walmart. Брюер — перша афро-американка та перша жінка, яка очолила бізнес-підрозділ Walmart. У клубі Sam's Club працює 100 000 працівників, які працюють на складі клубу. Ці склади розташовані в 648 місцях у Пуерто-Ріко та США. Дохід клубу становить 58 доларів, що достатньо для того, щоб цей розділ увійшов до 500 щасливчиків, якби це була окрема фірма. Як президент і генеральний директор відділу Sam's Club, Розалінд реалізувала стратегію зростання, яка зосереджена на інноваціях і технологіях, місцевих товарах і захоплюючих, а також на розширених аспектах, які сприяли зростанню нових клубів. Вона наполегливо виступала за залучення ряду членів малого бізнесу до Sam Club, а також зосереджувалася на зростанні електронної комерції,

забезпечуючи членам зручність покупок у будь-який час і в будь-якому місці. Розалінда також представила набір послуг, який включає обмін страхування для приватних медичних закладів, а також доступ до юридичних послуг і системи нарахування заробітної плати через членство в клубі [53]. Розалінда прийняла трансформаційне лідерство у своїй роботі як генеральний директор Sam's club. Це можна продемонструвати її зусиллями застосувати інновації та технології для покращення послуг і технологій, які використовуються для надання послуг у клубі Сема. Вона запровадила ряд цифрових технологій, щоб збільшити кількість продажів і якість послуг для всіх. Вона також використовувала різні стратегії, щоб залучити малий бізнес до членства в клубі та розширити їхній бізнес із клубом. Представлення набору послуг, які пропонують незвичайні послуги, включаючи послуги з нарахування заробітної плати, юридичні послуги та страхові послуги для членів клубу. Недавня система самовивозу та онлайн-шопінг є ще однією інноваційною стратегією, яку запровадила Розалінда. Усі ці нові та інноваційні стратегії значно прискорили зростання та розвиток. Брюер вдалося перетворити Sam's Club на прибутковий підрозділ Walmart. Його темпи зростання прибутку вищі, ніж у двох інших підрозділах, і, таким чином, її трансформаційне керівництво дійсно принесло плоди. Керівництво пивоварної компанії більше зосереджується на задоволенні клієнтів і зростанні прибутку. Вона має сильну здатність створювати сильні команди, пристрасть до покращення спільнот і надихаючі мережі наставництва. У своєму житті Розалінда досягла великих успіхів як лідер. Перше досягнення — отримати шанс бути номінованою першою чорношкірою американкою та жінкою на посаді генерального директора у провідних світових роздрібних магазинах. Це продемонструвало її сильні здібності як лідера, які були відзначені на її попередній посаді в Walmart, а також у її попередній компанії. Відповідність і обрання на цю посаду продемонстрували, що управління компанією вірило в її здібності та що її попередні результати як керівника та лідера були видатними [53].

Брюер спочатку навчалася як вчена у галузі хімії. Проте згодом вона усвідомила свої здібності лідера та задумалася про вдосконалення своїх навичок

лідера. Це було зроблено шляхом проходження курсів підвищення кваліфікації та закінчення директорського коледжу. Це демонструє концепцію самовдосконалення в лідерстві, коли лідер докладає різних зусиль, щоб отримати необхідні навички, щоб бути справжнім лідером. У своєму профілі Брюер демонструє, що через певний проміжок часу вона перейшла з однієї керівної чи керівної посади на іншу до поточної вищої посади, яку вона займає сьогодні. Брюер працювала над вдосконаленням своїх лідерських навичок і не ухилялася від більш складних завдань лідерства. Це дуже сформувало її як лідера та особистість і, отже, значно сприяло її нинішнім досягненням як лідера. Тому можна сказати, що Брюер керувалася баченням, і вона залишалася вірною своєму баченню, а отже експоненціальне зростання її лідерства. Це можна порівняти з поведінковою теорією, згідно з якою лідери стають завдяки особистій рішучості [53]. Постійні досягнення Брюер і зростання в лідерстві демонструють її здатність об'єднуватися зі своїми підлеглими для підвищення продуктивності та надійних результатів. Хорошим лідером є той, хто вміє працювати з іншими для досягнення цілей організації. Брюер мала високу здатність мобілізувати та мотивувати працівників на своєму рівні роботи для покращення результату. Саме це зробило її високо визнаною в усіх секторах, у яких вона працювала, а також ефективно зростала, оскільки просування по службі дають лише тим, хто демонструє здатність справлятися зі складнішими завданнями [53].

Ще один зарубіжний досвід лідерства показує бізнесмен Білл Гейтс. Він є одним із засновників і колишнім генеральним директором Microsoft. Гейтс мав хист до комп'ютерів і технологій на початку свого життя. Після закінчення Гарварду Гейтс і його друг Пол Аллен заснували компанію, відому як «Micro-Soft» (пізніше змінену на «Microsoft», представлений на рисунку 3.2.). Вперше Windows була представлена в 1983 році. Спочатку він був розроблений як розширення операційної системи MS-DOS. Невдовзі Microsoft вийшла на біржу та заснувала свою штаб-квартиру в Редмонді, штат Вашингтон. У 1987 році Гейтс став наймолодшою людиною, яка заробила мільярд доларів у 31 рік. Відтоді Гейтс продовжував випускати нові операційні системи та програми. Серед стилів

лідерства Білла Гейтса – його досвід. Саме завдяки бажанню Гейтс познайомився з комп'ютерами і отримав більше знань і досвіду в цій галузі. Глибоке знання теми - одна з кращих якостей лідера; це забезпечує перевагу в дизайні продукту. Хоча компаніям потрібні якісні продукти та гроші, Гейтсу вдалося завоювати мільйони клієнтів завдяки своїй пристрасті та відданості своїй справі. Від формування траєкторії розвитку своєї організації до високої мети мати комп'ютер на кожному столі, Гейтс вплинув не лише на свій бізнес, а й на світ загалом. Білл Гейтс застосовує трансформаційний стиль лідерства [44]. Основний логотип компанії Microsoft зображений на рис. 3.2.

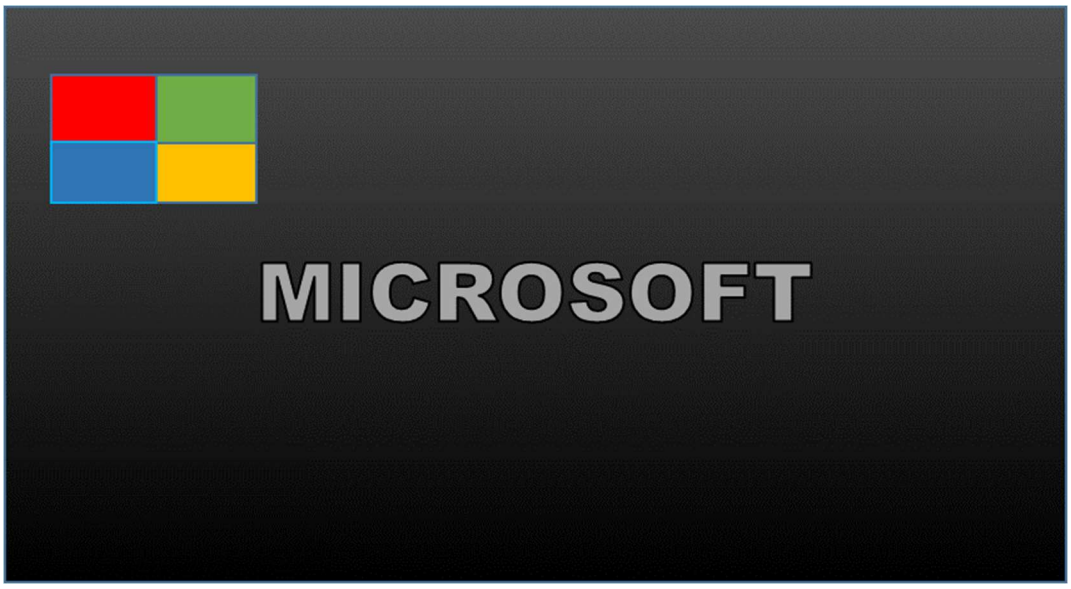


Рис. 3.2. **MICROSOFT**

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Відомо, що Гейтс допомагає розвинути креативність членів команди. Замість того, щоб спонукати Гейтса вигадувати ідеї, він практикує те, що називається інтелектуальною стимуляцією, де він заохочує та надає іншим можливість використовувати креативність у ситуаціях, коли це необхідно. З більш творчим розумом з'являється більше способів вирішення проблем. Гейтс розглядає навчання як процес, що триває все життя. Незважаючи на те, що програма спеціалізована, вона прагне вчитися та пробувати нове, щоб отримати нові навички. Такий підхід до навчання про життя інших тварин культивував культуру нескінченного зв'язку. Microsoft Teams розглядає Slack як приклад того,

наскільки далеко просунулась Microsoft із перших днів. Більше інформації про цей вихідний текст Щоб отримати додаткову інформацію, наведіть вихідний текст. Відправити відгук. Зважаючи на це, Гейтс ніколи не був самовдоволеною людиною. Як керівник і генеральний директор Microsoft, він ніколи не заохочував свою команду досягти певної межі успіху, натомість спонукав членів досягти якомога більшого успіху, незалежно від того, скільки часу це займало [44]. Незважаючи на бренд Microsoft, клієнти часто висловлюють невдоволення продуктом. Гейтс навчив свою команду вчитися на таких недоліках, щоб інтегрувати до подальшого прогресу. Гейтс вважається передовим мислителем. Змалку він виявляв рідкісну наполегливість у вирішенні складних завдань. Гейтс розробив довгостроковий план стати успішним лідером Microsoft, і, незважаючи на несподівані перешкоди на цьому шляху, включаючи судові позови, він дотримувався свого плану до кінця і ніколи не змінював курсу. Він завжди зосереджувався на майбутньому, створюючи надійну, стійку стратегію. Гейтс не завжди був відомий своєю харизмою та індивідуальністю. Але, як і музика Microsoft, ви були фрагментом іншого, більш детального образу компанії. Його інтелект і впевненість перед камерою викликали довіру у клієнтів, які вірять, що гроші вкладаються в людину зі справжніми лідерськими якостями. З іншого боку, деякі інші компанії вдаються до непомітності всередині або поза компанією, щоб створити позитивне сприйняття громадськості. Враховуючи шлях Гейтса до величезного успіху, він був відомий як лідер, оскільки він працював зі своїм другом і продовжував освіту, щоб вдосконалювати себе та інших. У своїй історії, як керівник, він продемонстрував знання, заохочення та надійність у досягненні задовільних результатів зі своєю командою. Хоча Microsoft, здавалося, швидко стала комп’ютерною компанією номер один, Гейтсу знадобилися наполегливість і терпіння, щоб досягти вершини. Гейтс відомий як надзвичайно хороший лідер, якщо не один із найкращих у сучасному суспільстві [44].

Також можна розглянути лідерство у секторі бізнесу і фармацевтики. Знання в області лідерства та управління процесами необхідні керівнику фармацевтики для досягнення високих результатів у своєму бізнесі. Всупереч

тому, що багато хто думає, лідерство не є винятково вродженою характеристикою, його набувають, вивчаючи його методи. На думку професора фармацевтики доктора Леонардо Доро Піреса, перш за все, фармацевт повинен розуміти роль лідера в бізнес-середовищі. Саме лідерство спонукає команду досягати результатів. Саме відданість лідера надихає послідовників долати бар'єри, які відділяють найкращих виконавців від найкращих. Окрім роботи над своїм емоційним інтелектом, щоб фармацевт став лідером, він повинен розвивати навички ведення переговорів і спілкування. З точки зору знань для менеджменту та лідерства у фармацевтиці, професор ICTQ, фармацевт, доктор Едуардо Абреу каже, що ключовим є розуміння людей, як вони думають, як діють, на що реагують і як це роблять. Бізнес базується на процесах, але керується людьми. Кожен процес вимагає фундаментальних характеристик і основних навичок, які мають значення. Наприклад, щоб служити суспільству, людина має бути розкутою та комунікабельною. Лопес стверджує, що інструмент контролю ситуації має всі складові для високої ефективності! Він вважає індивідуальний розвиток основою навчання [34].

Компанія Huawei не є типовою корпорацією. Це не та компанія, де найважливіші, ключові рішення приймає жменька людей. Наразі Huawei повністю належить своїм співробітникам, яких 97 тис. володіє акціями концерну. У їхніх руках – обрати Комітет представників, який, у свою чергу, обирає Раду директорів і Наглядову раду. Відповідно, в Huawei видно суміш підприємницького підходу, стартапу та великої технологічної корпорації. Це робить людину в певному сенсі лідером тієї сфери, в якій вона добре розбирається. Іншими словами, він бере кермо та керує проектами та завданнями, наче це його компанія. У їхньому випадку було трохи схоже, тому що роль, яку лідерам довірили минулого року, була і є величезним викликом, водночас приносячи їм велике задоволення. Робота в такій величезній організації створює унікальну можливість проявити себе в ролі лідера. Специфіка роботи в Huawei полягає в тому, що лідери часто кидаються в глибину, але не бракує людей (у місцевому, регіональному чи центральному офісі), які можуть звернутися за допомогою. Крім того, завдяки

цьому лідери часто мають можливість проявити себе, свої можливості і навички. Проте кожна структура має мати свого лідера – людину, лідерство якої базується на харизмі та авторитеті. Засновник Huawei Рен Чженфей походить із бідної багатодітної родини. Усього досяг завдяки навчанню та наполегливій праці. Пан Рен, хоча зараз не керує компанією сам, має право накладати вето на рішення, прийняті в групі. Це право також має на меті гарантувати, що навіть за виняткових обставин політика компанії залишається в курсі. Сучасна модель управління підприємством була навіяна рішеннями в галузі конституційного права деяких країн. Право вето Реня Чженфея є ідеєю, яка походить від британської системи.

У Huawei є ще одне рішення, яке не є стандартним для інших корпорацій. Раду директорів та виконавчий комітет очолює змінний та виконуючий обов'язки голови. Люди, які займають цю посаду, змінюються кожні півроку, і їх декілька. Це дозволяє досягти ще кращих результатів. Не дивно, що компанія, яка була заснована лише 32 роки тому, сьогодні є 61-ю за величиною компанією у світі. Основні характеристики культури Huawei зображені на рис. 3.3.

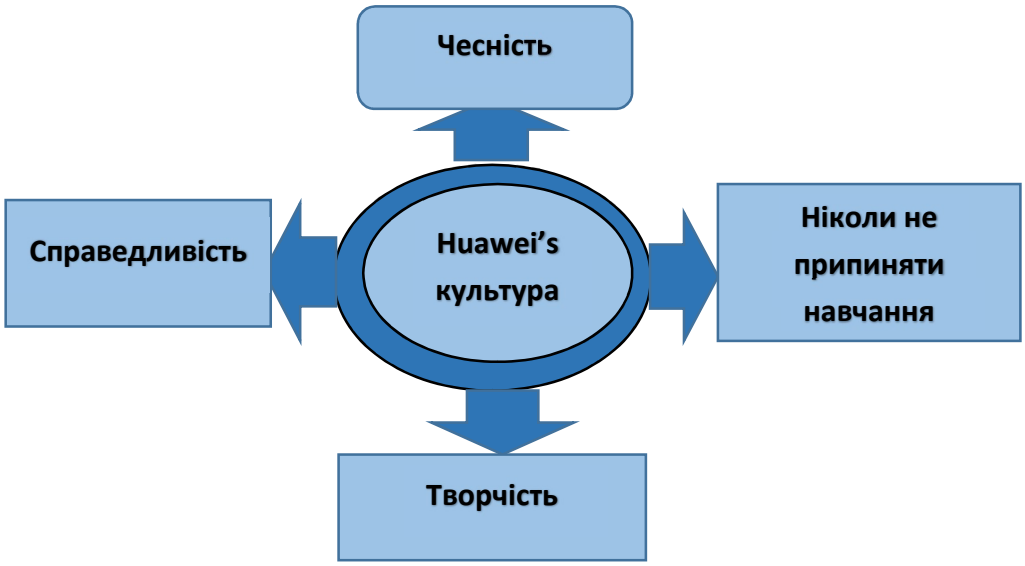


Рис 3.3. **Основні характеристики компанії Huawei**

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Працівники Huawei вважають, що ресурси можуть бути вичерпані, але культура може тривати вічно. Тому команда лідерів доклала багато зусиль для інтеграції організаційної культури, яка фактично походить від ідей працівників, а

не команди лідерів. Оскільки особисті цінності працівників добре узгоджуються з організаційною культурою, що означає, що культура існує на прийнятному рівні, персонал мотивований і відчуває більше ентузіазму до своєї роботи. Сьогодні лідери Huawei приділяють свої зусилля культурному будівництву міжнародного бізнесу, оскільки культурне будівництво має узгоджуватися зі стратегією компанії [45].

Для розвитку організаційної культури очікуються реальні дії, а не хвилюючі гасла. Організаційна культура співпраці, чесності, жертовності, навчання, творчості, користі та чесності застосовується для вирішення проблем і досягнення цілей кожного працівника.

Якість керівництва Millennium Bank має вирішальне значення не тільки для фінансових результатів і позиції банку на ринку, але, перш за все, для розвитку людей, їх відданості, побудови відносин і робочого середовища. Розвиток лідерів на всіх рівнях управління сприяє організаційному зростанню та поглиблює залучення працівників [45].

Компанії відрізняє те, як вони рухаються. Усі компанії працюють в однакових ринкових реаліях, мають схожі бізнес-ідеї та схожі технології, але через тип менеджменту вони працюють по-різному. Саме тому вже кілька років банк інвестує в лідерство та впроваджуємо програму розвитку лідерських навичок для керівників банків та всіх роздрібних офісів. Програма складається з коротких семінарів, які проводяться в малих групах, і являє собою поєднання семінарів, тематичних досліджень, групового коучинга та мозкового штурму. Учасники навчаються перевіреним ефективним методам у сферах лідерства, менеджменту, комунікації, командної роботи та натхнення та мобілізують один одного для застосування отриманих знань на практиці [45].

Результатом програми стала, серед іншого, активація ціннісного коду банку. У багатьох організаціях цінності існують і прописані, але вони не втілюються в дії. Самі керівники розробили «Кодекс лідера», тобто перевели цінності в конкретну поведінку. Вони також визначили, яку поведінку вони підтримують, а яка порушує цінності компанії. Таким чином створено практичний документ, на

який керівники можуть орієнтуватися у своїй роботі. Співробітники, у свою чергу, знають, чого вони можуть очікувати від керівників. Отже, дія двостороння.

Якщо говорити про бізнес-результати та досягнення різного ступеня, то банк є провідним у сфері якості та інновацій. Вони упевнені у тому, що не досягли б такого успіху без хорошого лідерського керівництва.

3.2 Сучасні методи формування лідера як каталізатора змін в організації

На жаль, навіть хороші менеджери не завжди можуть компенсувати відсутність або недостатність ефективних лідерів. Причина цього криється у ставленні до себе та своєї роботи. Хороші менеджери намагаються контролювати процеси, а лідери намагаються їх змінити. Хороші менеджери ставлять цілі на основі бюджетів і квот, тоді як лідери досягають цілей, мобілізуючи навички людей, які працюють навколо них. Хороших менеджерів мотивує особистий успіх, а лідери прагнуть підвищити ефективність своєї роботи. Хороші менеджери часто делегують, тоді як лідерам приносить задоволення бруднити руки [58].

Хороші менеджери, звичайно, можуть навчитися бути лідерами, але лише деякі з них дійсно хочуть цього. Щоб знати, як підтримувати «потенційних» лідерів у своїй організації, виводити їх на рівень справжніх лідерів, менеджер компанії повинен враховувати 4 основні відмінні характеристики лідерів.

По-перше, лідери можуть розуміти і, отже, користуються зв’язками, які існують між ринковими факторами, які впливають на ефективність компанії, амбіціями вищого керівництва та здібностями співробітників. Щоб реалізувати лідерський потенціал, керівництво компанії впроваджує такі заходи, як бенчмаркінг проектів, прямий контакт із клієнтами та збільшення потенціалу [58].

По-друге, лідери можуть впливати на оточуючих – як на своїх начальників, так і на підлеглих – і ініціювати зміни. Щоб підтримати потенційних керівників

компанії, співробітникам надається право виступати проти програм і наказів зверху [41].

По-третє, лідери використовують широкий спектр інструментів і методів, які постійно переглядаються та вдосконалюються. Керівництво також має створити широкі можливості для навчання співробітників, джерела інформації, такі як Інтернет, спеціалізовані бібліотеки та засоби спілкування, які дозволяють працівникам обмінюватися ідеями та знаннями [41].

І, нарешті, останнє – лідери можуть мінятися, змінювати свій стиль керівництва – яким би ефективним він не був, він не може бути однаково ефективним у всіх випадках [41].

Внесення змін завжди вимагає ініціативи, енергії та лідерства. Якщо керівництву вдається створити критичну масу справжніх лідерів в організації, зміни завжди будуть впроваджуватися з великим успіхом. Хоча можна навести багато прикладів успішної трансформації завдяки зусиллям однієї людини - керівника організації, цей успіх часто можливий в короткострокових і невеликих організаціях. Як приклад можна навести українську компанію, якою керує сильний, авторитарний керівник, лідер з великої літери. Усі його ініціативи були успішно реалізовані і реалізовані для покращення невеликої компанії в 100 осіб. Але поки що не вдалося вийти на якісно новий рівень розвитку бізнесу – об’єднати в одну компанію кілька компаній, які входять у виробничий ланцюг. Надмірний управлінський авторитаризм гальмує діяльність керівників середньої ланки – на підприємстві де формується критична маса лідерів змін [29].

Сформовані лідери, як каталізатори, змінюють пропозицію щодо учасників на таких етапах підготовки:

- Формування критичної маси лідерів;
- Начальник – очима лідера;
- Дисципліна, орієнтована на багатофункціональну роботу;
- Взаємопідтримка;
- Спільний прохід у зворотний бік;

Створіть критичну масу лідерів. Спочатку лідер повинен відповісти на питання «Яка критична маса в моєму конкретному випадку?» – 20 керівників достатньо, чи має бути більше?

По-друге, лідери дійсно потрібні, а які сфери можуть реалізувати хороші лідери? Якщо ми залучимо лідерів ззовні, то чи запропонуємо їм постійну роботу, чи їх достатньо прийняти для виконання певних завдань?

І третє питання – як потрібно підтримувати лідерів, які є інструменти, щоб мотивувати лідерів?

Начальник – очима лідера. Попит на лідерів значно перевищує пропозицію, керівники не можуть ігнорувати, працюючи з лідерами у своїй організації. Відповідати очікуванням і задовольняти потреби - це робота керівника, який розуміє роль лідерів в досягненні успіху [58, с. 127].

Дослідження McKinsey показало, що менеджери очікують від керівництва дисципліни, підтримки та дотримання певного курсу.

Дисципліна з акцентом на якість виконаної роботи. Менеджери в першу чергу дбають про кінцевий результат і вважають, що лідер повинен з такою ж старанністю піклуватися про досягнення результатів, які додають цінність клієнту. Ось як вони це сформулювали:

Ставите розумні цілі. Ми досягаємо кращих результатів, коли маємо чіткі цілі, які відповідають тенденціям ринку та внутрішнім ресурсам компанії, і коли ми можемо поєднати їх із нашими власними цілями [58, с. 130].

Будьте вимогливими. Цілі, які ставить керівник, завжди повинні перевищувати реальний рівень досягнення. Стратегічне бачення завдання лідера дозволить підняти планку [58, с. 134].

Прагніть досконалості. Поставлені перед нами завдання і цілі будуть сприйматися як правильні, оскільки тільки в тому випадку, якщо ми побачимо в керівництві таке ж бажання вдосконалюватися, яке від нас очікують [58, с. 139].

Давайте робити помилки і зазнавати невдач на шляху до нашої мети. Немає підходів чи інструментів, однаково ефективних у всіх ситуаціях. А пошук правильного підходу часто схожий на азартну гру, в яку ми ніколи не грали. Іноді

ми робимо помилки, іноді зазнаємо невдач, але нам потрібен такий досвід і не тільки знайти правильне рішення, але й бути готовими вирішувати майбутні завдання.

Будьте послідовними в тому, що ви говорите і що ви робите. Завжди пояснюйте дії, які відрізняються від попередніх тверджень. Люди завжди чекають сигналу, щоб сказати їм: зроблені зміни залишилися в минулому. Вони чутливі навіть до найменшого натяку на те, що їм не слід змінювати їх особисто або що дані налаштування були помилками.

Спільний перехід на заданий курс. Зміни завжди потребують багато часу, наполегливості та терплячості. Щоб спонукати людей до змін, менеджери повинні переконатися, що керівництво все ще слідує заданому напрямку змін.

Створіть можливості для розвитку лідерства. У процесі змін ми маємо справу з широким спектром різноманітних проблем і завдань, вирішення яких вимагає постійного розвитку наших компетенцій і навичок. Книги не завжди дають нам повні відповіді, тому ми очікуємо, щоб зробити рішучі кроки, для того, щоб створити хороші можливості для навчання [46].

Приймайте участь у нашій роботі. Керівники хочуть знати, які зміни ми робимо. Однак вони не завжди мають час розібратися в них так досконало, як ми. Однак спробуйте присвятити принаймні пару днів на місяць, беручи участь у групах вирішення проблем. Це більше, ніж просто символічна участь. Це найкращий спосіб зрозуміти, куди йдуть зміни та що можна зробити, щоб їх виправити.

Представити зовнішніх лідерів. Усе, що ми знаємо, ми навчилися на роботі. Тому залучення людей з новими знаннями та навичками завжди позитивно позначатиметься на результатах нашої роботи. Ми вважаємо нераціональним, коли зовнішні люди грають ролі, які можна реалізувати за допомогою внутрішніх резервів, але нам важко розвиватися без періодичних впливів людей з новішими навичками, ніж наші [46].

Тому, використовуючи професіоналізм, а також різноманітні здібності та навички, керівники зосереджують свої зусилля у сфері прийняття рішень. Вони

намагаються звузити коло шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Навпаки, лідери постійно намагаються придумати нові та неоднозначні рішення проблем. Зрозуміло, що ці два типи управлінських відносин не дотримуються ідеально на практиці. Дослідження показали, що велика група керівників переважно володіє лідерськими якостями. Хороший лідер не тільки бачить цінність своїх співробітників, але й докладає зусиль, щоб інвестувати в їх навчання. Навчаючи співробітників і надаючи їм можливості для розвитку, ви даєте їм навички, необхідні для кращої продуктивності вашого бізнесу та кращих перспектив для них. Показуючи своїм співробітникам, що ви цінуєте їх як особистості, ви також можете покращити моральний дух команди. Потреба в лідерстві виникатиме завжди і ніколи не зникне, навіть у такій сфері, як ІТ. Успішні ІТ-лідери повинні збалансувати цілі та завдання організації, а також переконатися, що їхні команди залишаються підтриманими, мотивованими, щасливими та успішними. ІТ-лідери покликані бути особами, які приймають рішення, як лідери так і як передбачувачі [58, с. 145].

Незважаючи на те, що кожен лідер має свої власні відмінні стилі управління, ось чотири основні якості, якими повинен володіти будь-який сучасний ІТ-лідер, зображено на (рис. 3.4).

1. Бути ефективним комунікатором. Комунікативні навички є життєво важливими для будь-якого керівника, але особливо це стосується ІТ-лідера. Ця роль одночасно відповідає за керівництво власними командами, а також за сприяння діалогу між кількома сторонами в організації. Лідер, який залишається доступним, матиме міцніші та, зрештою, успішні стосунки зі своєю командою, яка також інформуватиме їх про те, що відбувається в цих відділах. Також важливим моментом лідера є здатність передати, як робота їх команди пов’язана із загальними потребами бізнесу [58, с. 151].

2. Бути чемпіоном креативності та інновацій. Лідери повинні не лише передбачити прогрес у технологіях, але залишатися гнучкими та готовими миттєво реагувати на нові розробки [58, с. 154]. Лідери мають сприяти розвитку інноваційної культури.

3. Бути емоційно розумними. Емоційний інтелект займає перше місце в дискусіях про компетентних лідерів-керівників. Справжній лідер розуміє, що кожен колега має унікальні сильні сторони та сфери для вдосконалення, і може використовувати їх на користь команди. Для лідерів вкрай важливо бути свідомими, а також розуміти своїх людей і те як реагувати на їхні потреби [58, с. 162].

4. Бути стратегом даних. Лідер повинен розуміти кожен крок у процесі збору даних, щоб він міг краще керувати своєю командою та переконатися, що потрібні люди збирають і синтезують дані. Для IT-лідерів важливо бути готовими долати ризики безпосередньо, вони повинні мати можливість використовувати дані, щоб точно розрахувати наскільки ризикованим буде той чи інший крок. Дані самі по собі нічого не роблять, їм потрібні люди, навчені їх належним чином аналізувати та робити належні висновки, перетворюючи ці висновки на щось корисне та інформативне [58, с. 167] .

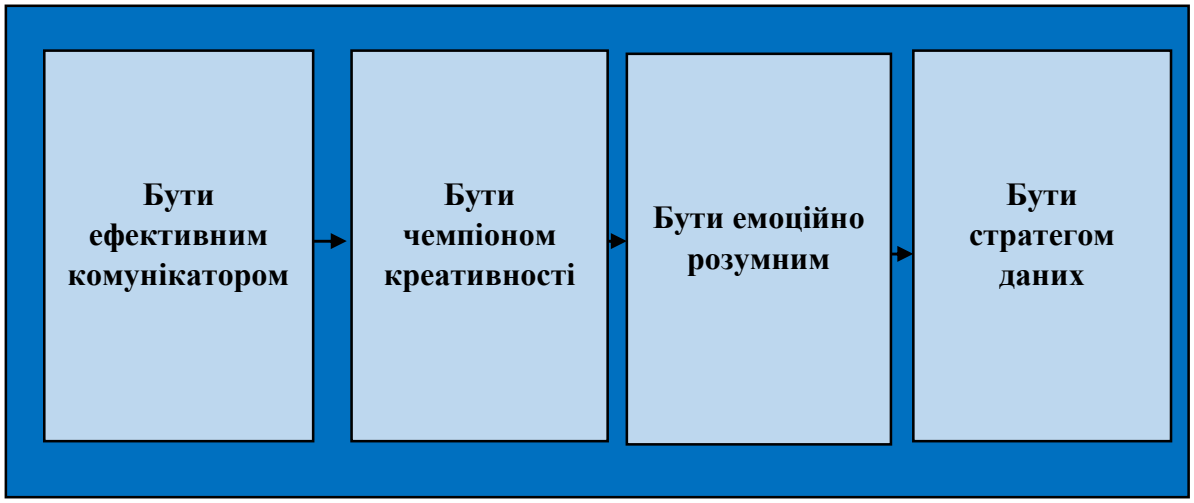


Рис 3.4. **Чотири основні якості сучасного IT-лідера**

Джерело: розроблене автором на основі [58]

Лідери відіграють ключову роль у розвитку кожного бізнесу. Вони допомагає створювати та ефективно реалізовувати довгострокові проекти, належним чином реагувати на зміни на ринку та бізнес-середовищі компанії, а також формувати відчуття спільної місії серед усіх членів організації, якої варто і якої слід слідувати. Лідерство базується на впливі. Це здатність вести компанію в

майбутнє, шукати та ефективно використовувати нові можливості. Лідер здатний переконати організацію нести зміни, які стимулюють її розвиток. Лідерство – це авторитет і приклад – лідер, перш ніж починати зміни, здійснює власну інтелектуальну подорож, щоб переконати себе. Потім він повинен переконати організацію, що необхідність запропонованих змін пов'язана з її майбутнім. Керівник усім своїм єством підтримує зміни, вступаючи в них сміливо і послідовно [56, с. 245-248].

Зміна в компанії часто означає структурні, процесні, правові, фінансові та інші зміни, які відбуваються одночасно в багатьох сферах її діяльності. Важливо правильно спланувати процеси змін, організувати їх хід, координувати та перевіряти на постійній основі. Однак те, що робить зміни складними і не зовсім передбачуваними, так це емоції екіпажу, які виникають, коли відбувається будь-яка інформація про зміни. Тут починається психологічний процес змін, паралельний змінам, які впроваджуються в організації. Ось чому так потрібні лідери змін. Вони контролюють загалом, тобто діяльність, пов’язану з реорганізацією компанії, і поточну реакцію персоналу. Лідери змін – це люди, які, перш за все, відкриті до змін, бояться їх і знають їх цінність. Крім того, керівники змін дуже добре знають хід процесу змін, не лише в контексті змін, які мають відбутися в організації, але вони знають, що таке психологічний процес змін і як люди можуть реагувати та поводитися. Чим більше досвіду у лідера змін, тим ефективніше будуть запроваджені зміни.

Хороший лідер повинен говорити з працівниками на початковому етапі про те, що вони думають про зміни та як вони до них ставляться. На цьому етапі необхідно надати їм інформацію про їх роль у всьому процесі та встановити терміни виконання конкретних дій. Коли є опір серед співробітників, лідер ніколи не повинен демонструвати нерозуміння цих настроїв. Натомість він може спонукати до конструктивного мислення, показуючи, що зміни необхідні й неминучі. Наступним кроком є підтримка у формі заохочення співробітників і надання допомоги в розвитку нових навичок. Хорошим способом є індивідуальна бесіда, під час якої ви спільно визначите завдання, у яких працівник потребує

вашої підтримки, і ті, у яких він може бути незалежним [56, с. 245-248].

Перша і природна реакція співробітників на зміни - шок і здивування. Виникають питання: для чого? чому? Команда переконана, що жодних змін не потрібно, адже все в компанії функціонує належним чином. Вони приймають позицію, яка ігнорує всю інформацію про зміни. Після першого потрясіння настає черга захисних реакцій, які часто виявляються більшою відданістю роботі, щоб довести помилковість ідеї запровадження змін. На цьому етапі ми також можемо спостерігати погіршення командних стосунків – створюються союзи проти змін. Коли виявляється, що вони неминучі, співробітники потихеньку починають змиритися з цим - вони ще шкодують про це, але починають помічати перші переваги. На останньому етапі настає момент коли нова поведінка та правила стають рутиною. Прийняття змін дозволяє розвиватися, що було метою їх ініціювання [49, с. 141-146].

Зміни стосуються всіх організацій. Це неминуче і може статися всередині компанії або в результаті зміни ринку чи галузі. Ефективне управління змінами має важливе значення не тільки для виживання, але й для формування та підтримки конкурентної переваги. Дослідження Towers Watson показало, що компанії з ефективними методами управління змінами мають у 3,5 рази більше шансів перевершити своїх конкурентів. Організації, які успішно справляються зі змінами, здатні долати перешкоди та продовжувати рости, трансформуючи існуючі процеси та впроваджуючи нові інструменти.

Ключем до будь-якої успішної ініціативи управління змінами є наявність ефективних лідерів, які не тільки приймають зміни, але й успішно направляють інших через процес змін. Організаційні зміни не завжди передбачувані і можуть відбутися в будь-який момент. У результаті лідери повинні бути гнучкими та готовими прийняти необхідність змін. Їм також необхідно вжити заходів, щоб допомогти всій організації йти в ногу зі змінами. Ось вісім важливих рекомендацій для стимулювання організаційних змін [49, с. 141-146].

1. Чітка ясність. Для будь-якої діяльності компанії повинен бути чітко визначений план. Успішні організаційні зміни вимагають бачення, яке детально

описує причину змін, як вони вплинуть на працівників і яким буде кінцевий результат. Люди повинні мати чітке бачення, яке допоможе їм побачити, як зміниться ситуація і як компанія стане кращою після ефективного впровадження змін. Без цієї ясності людям важко зрозуміти, як і чому вони повинні підтримувати зміни [39, с. 122].

2. Залученість всієї компанії. У той час як організаційні лідери повинні створити та передати бачення змін, лідери також повинні переконатися, що ініціатива змін охоплює всі рівні організації. Успішне управління змінами повинно починатися згори, але воно не може зупинятися на досягнутому. Коли задіяна вся робоча сила, менш імовірно, що деякі групи або функції припускатимуть, що вони є стійкими або не потребують участі в змінах [39, с. 125].

3. Агенти змін. Лідери організацій можуть ще більше підвищити ефективність зусиль організації щодо змін, найнявши агентів змін, які також можуть підтримувати та відстоювати зміни. Ці неформальні лідери підтримують зміни та дають приклад, показуючи іншим, як підходити до змін і як розвивати мислення, яке є менш стійким до змін. Агенти змін можуть очолити робочу групу, пояснити новий процес групі співробітників або організувати сесію запитань і відповідей, щоб допомогти співробітникам керувати змінами [39, с. 133].

4. Ефективність спілкування. Ефективна комунікація не тільки допомагає людям зрозуміти зміни та їх наслідки, але й підтримує зусилля щодо змін. Коли спілкування є двостороннім, люди також мають можливість обмінюватися відгуками та ставити запитання. Чітке повідомлення про майбутні зміни допомагає співробітникам підготуватися та адаптуватися. Під час зміни – часте спілкування про прогрес і етапи допомагає людям побачити досягнення та отримати ясність щодо наступних кроків. Після того, як ініціатива змін завершена, регулярне спілкування зміцнює нову поведінку та процеси [39, с. 138].

5. Розвиток і навчання. Оскільки організаційні зміни є дуже поширеним явищем і існує багато ефективних стратегій управління ними, керівники можуть отримати користь від тренінгів з управління змінами та навчання, щоб допомогти

їм опанувати мистецтво управління змінами. Коли лідери володіють навичками вести співробітників шляхом змін, вони керуватимуть із більшим впливом і стимулюватимуть зміни на індивідуальному рівні [39, с. 143].

6. Підтримка співробітників. Зміни можуть бути важким і розчаровуючим досвідом, але ці розчарування можуть бути пом’якшені лідерами, які забезпечують мотивацію та підтримку, які показують співробітникам, що вони не самотні. Підтримка персоналу може відрізнятися. Лідери можуть проводити особисті зустрічі зі співробітниками, де вони співпереживають і вносять пропозиції щодо того, як рухатися до змін. Ви також можете надати співробітникам інструменти, які допоможуть їм адаптуватися до нового процесу або робочого процесу. Інші приклади механізмів підтримки працівників включають: Сеанси зворотного зв’язку, які дають людям можливість висловити занепокоєння та поставити запитання щодо змін, які вони зазнають [39, с. 156].

7. Командна підзвітність. Успішні організаційні зміни можуть відбутися, лише якщо кожен бере на себе відповідальність і виконує свою частину. Лідери повинні бути відповідальними за те, що вони чітко висловлюють очікування, забезпечують зворотний зв’язок і підтримують свою команду в ініціативі змін. Ви також повинні переконатися, що всі члени команди відповідають за результати ініціативи змін, а не розглядають це як суто управлінське завдання. Одним із способів підвищення відповідальності керівників команд є коучинг. У цьому триетапному процесі лідери моделюють поведінку, яку вони очікують від співробітників, навчають людей покращувати продуктивність, а потім показують необхідні зміни в поведінці, встановлюючи чіткі очікування та наслідки [39, с. 159].

8. Зміцнення та заходи. Управління організаційними змінами вимагає вдосконалення поведінки та навичок нових працівників, а також постійного вимірювання їх прогресу. Регулярне закріплення знову вивчених форм поведінки сприяє кращому запам'ятовуванню змісту навчання [39, с. 162]. Крім того, вимірювання прогресу допомагає кожному побачити, як далеко ви зайшли, і мотивували їх залишатися на шляху.

Ефективне лідерство є критично важливим елементом успішної організації, незалежно від того, чи це велика корпоративна організація, малий бізнес, мегапроект чи інша групова діяльність. Люди в організації позитивно реагують на керівництво, яке викликає довіру та повагу. Це вірно в хороші часи, погані часи, стабільний стан і часи змін, незалежно від фундаментальної місії організації. Навички прийняття рішень і комунікації відіграють важливу роль в управлінні змінами, будь то зміни в організації, необхідність переорієнтації пріоритетів або необхідність зміни культурної поведінки. Лідер повинен вміти мотивувати команду прийняти зміни. Найкраще цього досягти шляхом ефективного інформування обґрунтування змін і цінності бажаних результатів.

Висновок до розділу 3

Успішне лідерство вимагає добрих знань працівників, усього колективу працюючих, які дадуть змогу вибрати саме ті методи впливу на працівників, які відповідають їх психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам і інтересам. У третьому розділі було запропоновано ряд зарубіжного досвіду лідерства в системі управління персоналом, а також різні рекомендації, які можна удосконалити лідерство в системі управління персоналу в організаціях. Ефективним лідером є той, хто має тенденцію до надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними, використовують груповий підхід до управління, встановлюють високий рівень виконання роботи і напружені завдання. Запропоновані рекомендації передбачають процедури визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та навчання, постійний розвиток лідерства.

ВИСНОВКИ

Розглядаючи лідерство з точки зору менеджменту необхідно сказати, що ефективне лідерство є запорукою успішної діяльності організації, тому що лідерство в управлінні – міцний впливовий механізм який розповсюджується на діяльність всієї організації.

Лідерство є певною мірою мистецтвом. Можливо, це і є причина того, чому дослідникам не удалося розробити й обґрунтувати єдину теорію. Ситуаційний підхід підійшов, на наш погляд, ближче усього до рішення даної проблеми. Стиль лідерства прямо залежить від ситуації. У деяких з них менеджер досягає ефективності, структуруючи задачі, виявляючи турботу і підтримуючи підлеглих, в інших керівник допускає підлеглих до участі в рішеннях виробничих проблем, у третіх – безболісно змінює стиль під натиском начальства чи обставин. У будь-якому випадку стиль дійсного лідера повинен бути гнучким знаряддям ефективного керування виробництвом.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов’язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим в будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Не будь-який керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов’язково є ефективним лідером, і навпаки. А успіх в управлінні не компенсує поганого лідерства.

В результаті проведеного дослідження, у другому розділі, на підприємстві АТ “Галичфарм” можна зробити висновок, що для ефективного управління організацією керівнику необхідно змінювати стилі управління в залежності від ситуації. Результати даного дослідження підтверджують думку про те, що у процесі управління неможливо керуватись лише одним стилем, а необхідно застосовувати їх поєднання. За результатами дослідження АТ “Галичфарм” сфера дії лідера має широкий спектр застосування. Виявлено, що вплив лідера формує

певні групові цілі, ролі та певні характеристики. В системі методів управління колективом АТ “Галичфарм” важливе місце займає належний психологічний клімат. Формальні лідери здійснюють управління колективом, створюють, регулярно впливають на нього для того, щоб ефективно вирішувати завдання в організації. Аналізуючи природу лідерства видно, що воно виникає з певних потреб людей і їх об’єднань, які і покликані задовольняти лідери.

В третьому розділі ми навели приклади успішних лідерів. З їх прикладу видно, який складний шлях вони пройшли для того, щоб стати успішними. Ми вважаємо, що лідерство перш за все залежить від особистих якостей. Якщо людина володіє цими якостями, або вони закладені в неї з народження, вона зможе ефективно досягати необхідних для себе цілей, але певні цілі можуть набуватися протягом життя.

Розвиток лідерства для організацій має надзвичайно велике значення у будь-якому середовищі. Але його значення стає найбільш очевидним, коли настають моменти непевності (такі як світова економічна криза). А все тому, що лідерство – а точніше, його нестача – може мати великий негативний вплив на результативність бізнесу. І економічна криза – це лише один з прикладів.

Лідери повинні мати візію, куди вони ведуть свій колектив. Тобто ведуть в тому напрямку, який вони самі зададуть. В майбутньому лідери будуть покладатися на комплексні знання та інновації, запропоновані працівниками. Майбутніми лідерами стануть ті, хто із своїх співробітників формуватиме підприємців та створюватиме атмосферу прямих інновацій.

У світі прогресивних цифрових бізнес-моделей, урізноманітнення робочої сили, організацій з горизонтальною структурою та поступового зсуву до командної моделі роботи організації вимагають від своїх лідерів очолити рух вперед. Рік за роком організації докладають зусиль, щоб виявити перспективних лідерів та сприяти їхньому розвитку. Усе ж, незважаючи на те, що багато організацій побудували цифрові моделі лідерства, оновили свої парадигми та інвестували в нові програми з розвитку лідерів, ми вважаємо, що існує велика потреба у поєднанні розвитку нових компетенцій та їхнього застосування в новому

контексті. Цей новий контекст є набором соціальних та організаційних очікувань щодо діяльності лідерів і досягнення результатів, на які вони повинні бути націлені. У епоху соціально-відповідального бізнесу люди більше не вимірюють успішність бізнесу лише фінансовими показниками, вони також оцінюють організації за впливом, який ті чинять на громади та навколишнє середовище, а також на клієнтів, співробітників і партнерів. Як наслідок, лідери, що зосереджують увагу лише на суворій дисципліні та ефективному конкуруванні на ринку, вважаються занадто обмеженими та не цілком залученими у вирішення ширшого кола викликів бізнесу та соціального середовища. Встановлення нового контексту, виявлення нових лідерських компетенцій і створення відповідної культури – життєво важливі складові ефективної стратегії лідерства. Останнім кроком є пошук і розвиток людей, які стануть лідерами.

У сучасному, дуже мінливому середовищі люди навчаються на практиці і на власних помилках. Щоб розвивати необхідні лідерські навички, організації можуть доручати людям більш різноманітні зав- дання; призначати їх на керівні посади як на більш ранніх, так і на пізніших етапах їхньої кар’єри; надавати можливість управляти бізнесом та новими ініціативами лідерам, що мають менше досвіду у традиційному розумінні; віддавати належне вмінням своїх працівників і лідерів на всіх рівнях змінювати підходи, кидати нові виклики і розвивати бізнес, у якому вони працюють.

В сучасних умовах – лідерство дасть нам змогу підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість здатну досягнути великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей. Процес лідерства дасть змогу вдосконалити внутрішньо-управлінську структуру відносин в організації, забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів, корисних як для суспільства, так і країни в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство “Галичфарм” URL: http://www.galychpharm.com/ (дата звернення 16.07.2022)

2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий Вісник* НАУ. Київ, 2003. С. 50-52

4. Бенніс У. Г. Як стають лідерами: навч. посіб. Київ, 2008. 208 с.

5. Бойко Ю.І. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості: навч. посіб. Харків, 2013. 132 с.

6. Важливі якості лідера, які потрібні для успіху: URL: https://thebossmagazine.com/leadership-keys-importance/ (дата звернення 17.07.2022)

7. Важливість лідерства в бізнесі: URL: https://thebossmagazine.com/leadership-keys-importance/ (дата звернення 17.07.2022)

8. Василенко В.А. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 334 с.

9. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 396 с

10. Вершинін Т.П. Управління персоналом: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 248с.

11. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. Київ: Кондор, 2002. 406 с.

12. Виханський Д.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Гардарика, 2007. 354 с.

13. Вплив лідера на організаційний клімат: URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266 (дата звернення 19.07.2022)

14. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом. Київ, 2007. С. 6-12

15. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2004. 164 с.

16. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: навч. посіб. Львів, 2001. 605 с.

17. Грищенко Л. В. Лідерство як соціальний феномен: навч. посіб. Київ, 2014. С. 48-52

18. Данюк В.М. Управління персоналом: навч. посіб. Краматорськ, 2013. 666с.

19. Єфименко М.О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Київ, 2018. С. 157-161

20. Зайченко О.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2015. 232с.

21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.

22. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб. Харків: ХарРІ НАДУ, 2007. 150 с.

23. Кові С. Лідерство, засноване на принципах. Київ, 2011. 302 с.

24. Кові Стівен Р. Сім звичок ефективних людей. Харків, 2022. 384 с.

25. Козак К.Б., Рубан Ю.О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. Київ, 2013. С. 24-28

26. Колот А.М. Мотивація , стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

27. Корпорація “Артеріум”: URL: https://www.arterium.ua/ (дата звернення 06.08.2022)

28. Культура Huawei є ключем до її успіху: URL: https://hbr.org/2015/06/huaweis-culture-is-the-key-to-its-success (дата звернення 06.08.2022)

29. Карамушка Л.М. Лідерство в організації, аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях. Київ, 2013. С. 52-60

30. Лідерство в період глобальних викликів: URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/liderstvo_v_period_globalnyh_vyklykiv_skromnist_stresostiykist_ta_smyrennist_110845.html (дата звернення 18.07.2022)

31. Радованович В., Рендулич Г. Лідерство в ролі мотиваторів та стимуляторів продуктивності співробітників. Київ, 2021. 76 с.

32. Основи фармацевтичного маркетингу: URL: https://tdmuv.com/kafedra/internal/upr_ekon/classes_stud/uk/pharm/prov_pharm(дата звернення 18.07.2022)

33. Основні стилі лідерства в управлінні командою: URL: https://efl.pl/pl/biznes-i-ty/artykuly/podstawowe-style-kierowania-zespolem (дата звернення 15.08.2022)

34. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 194 с.

35. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету* "Львівська політехніка", 2016. С. 272 - 276

36. Рачинський А.П. Служба управління персоналом: особливості створення і функціонування. 2008. с. 9

37. Річна звітність емітента. URL: https://www.galychpharm.com/shareholders/annual.html

38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

39. Себастьян Тшаска: Роль лідерства в процесі управління організацією, Польща. – 2010. 168 с.

40. Система управління якістю – лідерство: URL: https://www.klinikajakosci.pl/archiwa/2739 (дата звернення 19.07.2022)

41. Сім найважливіших стилів лідерства: URL: https://www.managementimpact.nl/artikel/leiderschapsstijlen-de-zeven-belangrijkste/ (дата звернення 17.07.2022)

42. Стилі та методи лідерства: оцінка та вдосконалення ваших навичок: URL: https://www.fmlink.com/articles/leadership-styles-and-methods-assessing-and-improving-your-skills/ (дата звернення 19.08.2022)

43. Стилі та принципи лідерства: URL: https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312 (дата звернення 19.07.2022)

44. Стиль керівництва Білла Гейтса: URL: https://financhill.com/blog/investing/bill-gates-leadership-style (дата звернення 10.08.2022)

45. Сучасне лідерство в мінливому світі. Виклики для сучасного бізнесу та ефективність лідерства: URL: https://www.grin.com/document/983346 (дата звернення 17.07.2022)

46. Сучасні лідерські навички: URL: https://wearepurpleowl.com/modern-leadership-skills/ (дата звернення 18.07.2022)

47. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 287 с.

48. Тіздейл Джон. Ефективне лідерство та менеджмент: навч. посіб. Одеса, 2013. 140 с.

49. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. Київ, 2015. С. 141-146

50. Фінансова звітність АТ "Галичфарм" URL: https://www.galychpharm.com/shareholders/financial.html

51. Функції лідера в організації: URL: https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/funkcje-przywodcy-w-organizacji/ (дата звернення 19.07.2022)

52. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Управління персоналом Київ, 2015. 488с.

53. Хоробре та сміливе лідерство Розалінд Брюер: URL: https://brilliantink.com/brilliant-blog/brave-and-bold-leadership-a-profile-of-rosalind-brewer (дата звернення 08.08.2022)

54. Цікаві факти про компанію „Мері Кей": URL: http://marykay.ua/whatsnew/interesting_facts

55. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

56. Шмурікова О. П. Досвід управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2008. С. 245-248

57. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.

58. Ferrazzi K. Leading Without Authority: How the New Power of Co-Elevation Can Break Down Silos, Transform Teams, and Reinvent Collaboration. New York: Currency, 2020. 256 c.

59. Maxwell J. C. The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you. Nashville: Thomas Nelson, 2007. 336 c.

60. Tracy B. How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. New York: AMACOM, 2010. 256 c.

ДОДАТКИ

Додаток А

Відмінності між менеджментом і лідерством

Діяльність	Менеджмент	Лідерство
Формування порядку денного	**Планування і бюджетний процес.** Накреслення послідовних кроків для досягнення потрібних результатів; виділення ресурсів, потрібних для досягнення результатів	**Визначення напрямів.** Формування планів (далекого) майбутнього і розробка стратегій для забезпечення змін, потрібних для досягнення цих планів
Створення мережі для реалізації порядку денного	**Організація та укомплектування штату.** Визначення структури для виконання положень затвердженого плану, укомплектування цієї структури персоналом, надання повноважень для виконання плану, забезпечення політики і процедур для керівництва людьми і створення методів чи систем для моніторингу втілення в життя наміченого плану	**Згуртування людей.** Забезпечення розуміння наміченого напряму всіма працівниками, зусилля яких потрібні для створення команд і коаліцій, які розумітимуть плани і стратегію компанії і визнаватимуть їхню доцільність та обґрунтованість
Виконання планів	**Контроль за вирішенням проблем.** Моніторинг результатів після попереднього планування, визначення відхилень, детальне планування й організація вирішення проблем	**Мотивація і стимулювання.** Спонукання людей до подолання головних політичних, бюрократичних і ресурсних перепон шляхом задоволення елементарних, однак часто незадоволених, людських потреб
Результати	Забезпечує передбачуваність і порядок; має потенціал послідовно гарантувати значні результати, яких очікують зацікавлені особи (наприклад, для клієнтів – бути пунктуальним, для акціонерів – укладатися в розмір бюджету)	Забезпечує зміни, часто драматичні; має потенціал домагатися надзвичайно позитивних змін (наприклад, випуск нової продукції, потрібної клієнтам, нові підходи до трудових стосунків, що сприяє конкурентоспроможності фірми)

Додаток Б

Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон

Додаток В

Свідоцтво про державну реєстрацію АТ “Галичфарм”

ФОТОКОПІЯ

Серія А00

СВІДОЦТВО

№ 377399

ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ВІДКРИТОГО ТИПУ

"ГАЛИЧФАРМ"

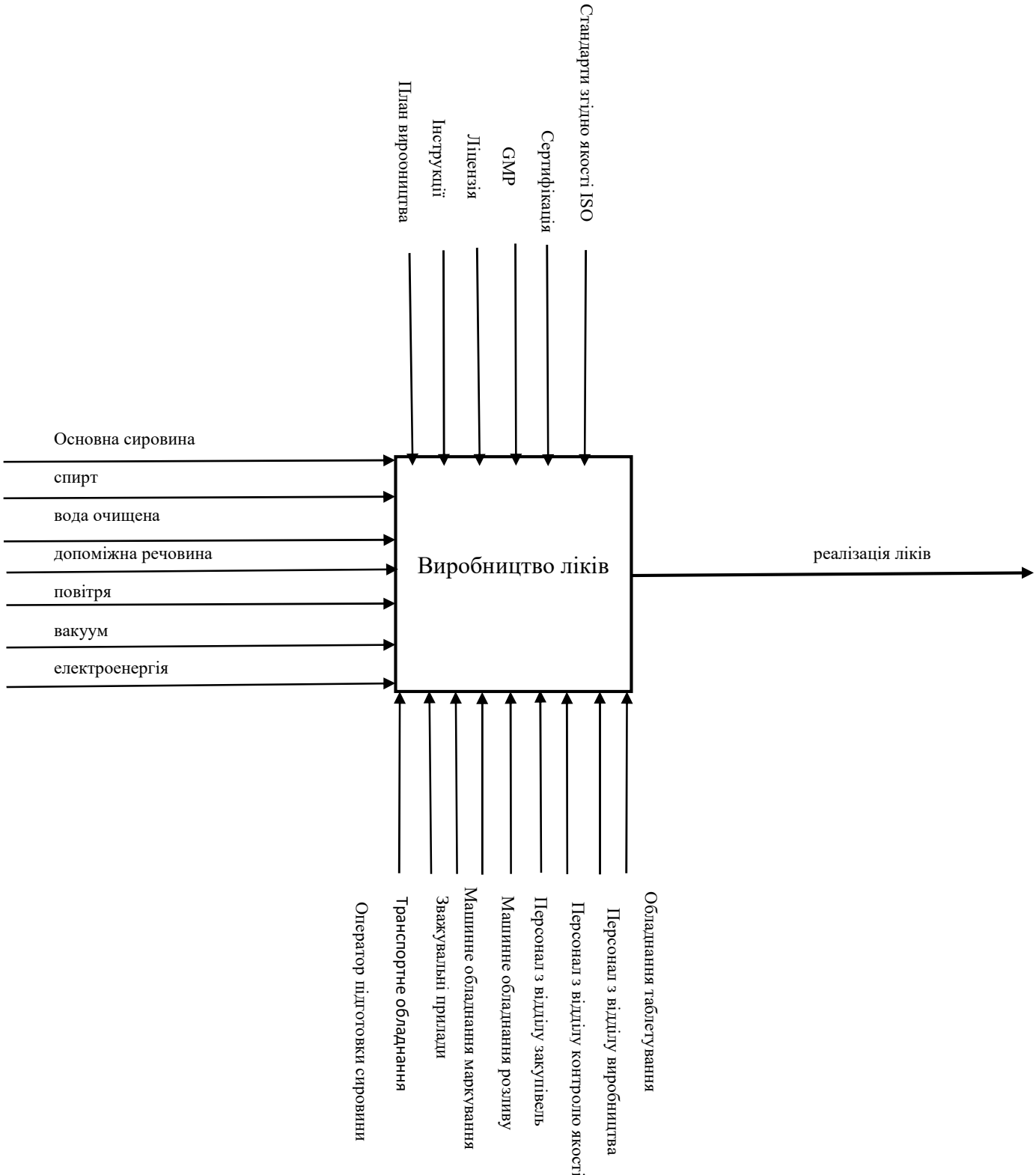
Ідентифікаційний код юридичної особи	**05800293**
Місцезнаходження юридичної особи	**79024, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ, М.ЛЬВІВ,ВУЛ.ОПРИШКІВСЬКА, 6/8**
Місце проведення державної реєстрації	**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**
Дата проведення державної реєстрації	Номер запису про включення відомостей про юридичну особу до ЄДР
10.06.1993 р.	**1 415 120 0000 004013**

Державний реєстратор **Л.В. КІНАЩУК**

Додаток Г

Канва бізнес-моделі АТ “Галичфарм”

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключові партнери:
-інвестори
-постачальники сировини
-партнери стратегічного альянсу
-державні організації
-дистриб’ютори
-медичні страхові компанії</td>
<td>Ключова діяльність:
-розробка та просування на ринок лікарських препаратів
-ведення бази даних клієнтів
- навчання для нових працівників
-контроль якості за виробництвом продукції
-тестування ліків
-управління внутрішнім персоналом
-маркетинг</td>
<td rowspan="2">Ціннісна пропозиція:
-високоякісне виготовлення лікарських препаратів
- зручність використання продукції
- оптимальні ціни
-оптимальний термін зберігання лікарських препаратів
- постійне вдосконалення лікарських засобів
-розробка інновацій (нових препаратів з ефективною дією)
-великий асортимент лікарських препаратів
- дотримання стандарту ISO</td>
<td>Відносини з клієнтами:
-комунікація через соціальні мережі
-служба підтримки клієнтів
-знижки для постійних клієнтів</td>
<td rowspan="2">Споживчий сегмент:
-пацієнти
-лікарі
-клініки
-ветеринарні клініки
-аптеки</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключові ресурси:
-приміщення підприємства
-обладнання
-технічний і нетехнічний персонал
-транспортні засоби</td>
<td>Канали:
- сайт(фейсбук, інстаграм)
- безпосереднє підприємство
- аптеки
- веб-сайт</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура витрат:
-витрати на розробку лікарських засобів
-маркетингові витрати
-витрати на обладнання
-витрати на комунальні послуги
-витрати на обслуговування працівників(їдальня, медпункт)
- витрати на дослідження і розробку нових препаратів
-адміністративні витрати
-витрати на розвиток підприємства
-витрати на податки
-витрати на оплату праці
-інші операційні витрати
-витрати на рекламу
-витрати на підвищення кваліфікації працівників
-витрати на благодійність</td>
<td colspan="2">Потоки доходів:
-доходи за продаж продукції
-продаж активів
-оренда обладнання
-дослідження та розробки (НДДКР)</td>
</tr>
</table>

Додаток Д

Нотація IDEF A-0