

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОЛЯДА СЕРГІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

Допускається до
захисту: завідувач
кафедри менеджменту
та поведінкової
економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
«_____» _____ 2024 р.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., завідувач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки
док. екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ /

_____ бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Коляда С.Л. Розвиток лідерських якостей менеджерів. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі вивчено теоретичні основи розвитку лідерських якостей менеджерів. На матеріалах ТОВ «TERMINUS» проведено дослідження особливостей розвитку лідерських якостей менеджерів. На основі проведеного дослідження обґрунтовано пропозиції по розвитку лідерського потенціалу менеджерів. Надано рекомендації щодо планування індивідуального розвитку лідера в організації, застосування методичних підходів до оцінки лідерського потенціалу керівників та запровадження коучингових технологій для розвитку лідерських якостей менеджера.

Ключові слова: лідер, лідерство, менеджер, лідерські якості, індивідуальний план розвитку, коучинг

79 с., 11 табл., 11 рис., 43 джерел.

Kolyada S.L. Development of leadership qualities of managers. Specialty 073 Management. Educational program "Management of organizations and administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification (master's) work studied the theoretical foundations of the development of leadership qualities of managers. Based on the materials of LLC "TERMINUS", a study of the features of the development of leadership qualities of managers was conducted. Based on the conducted research, proposals for the development of the leadership potential of managers were substantiated. Recommendations were given for planning the individual development of a leader in an organization, the use of methodological approaches to assessing the leadership potential of managers and the introduction of coaching technologies for the development of the leadership qualities of a manager.

Key words: leader, leadership, manager, leadership qualities, individual development plan, coaching

79 pages, 11 tables, 11 figures, 43 sources

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ.....	6
1.1 Теоретичні підходи до наукового тлумачення понять «лідерство» та «лідер».....	6
1.2. Лідерські якості як чинник успішності сучасного менеджера.....	13
1.3 Характеристика сучасних стилей лідерства.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «TERMINUS».....	31
2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «TERMINUS».....	31
2.2 Особливості управління компанією та організації діяльності менеджерів.....	40
2.3 Управління розвитком менеджерів компанії та соціально-психологічною підсистемою підприємства.....	46
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ПО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ.....	55
3.1 Рекомендації щодо планування індивідуального розвитку лідера в організації.....	55
3.2 Застосування в компанії методичних підходів до оцінки лідерського потенціалу керівників.....	64
3.3 Запровадження коучингових технологій для розвитку лідерських якостей менеджера.....	68
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах війни розвиток лідерських якостей менеджерів набуває особливої ваги, адже саме лідери здатні забезпечити стійкість і ефективність організацій в кризових ситуаціях. Війна створює нові виклики, що потребують швидкого ухвалення рішень, гнучкості в управлінні та вміння мобілізувати колектив для досягнення поставлених цілей у нестабільному середовищі. Лідери з розвинутими якостями, такими як емоційний інтелект, стратегічне мислення та здатність до ефективної комунікації, стають ключовими фігурами для подолання економічних та соціальних труднощів, збереження робочих місць і підтримки морального духу співробітників. Їхня роль включає не лише управління бізнес-процесами, а й підтримку людей, які опинилися в ситуації стресу та невизначеності.

Окрім цього, війна вимагає від менеджерів більшої соціальної відповідальності, адже вони часто стають агентами змін у суспільстві. Здатність лідерів надихати команду та трансформувати виклики у можливості сприяє не лише розвитку підприємств, але й зміцненню економіки країни. Таким чином, розвиток лідерських якостей у менеджерів є не лише актуальним, але й стратегічно важливим аспектом відбудови країни під час війни та після її завершення.

Мета роботи - вивчити теоретичні підходи щодо розвитку лідерських якостей менеджерів в сучасних умовах та розробити рекомендації щодо покращання цього процесу на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи розвитку лідерських якостей менеджерів.
2. Дослідити особливості розвитку лідерських якостей менеджерів ТОВ «TERMINUS».
3. Надати пропозиції по розвитку лідерського потенціалу менеджерів компанії.

Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерських якостей менеджерів ТОВ «Термінус» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти лідерських якостей менеджерів компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу наукової літератури та документів, опитування, метод аналізу фінансових показників.

Інформаційною базою дослідження є роботи українських та зарубіжних науковців, які висвітлюють особливості розвитку лідерських якостей та підходи до навчання менеджерів.

Теоретичне та практичне значення Практичне значення результатів полягає у тому, що впровадження запропонованих рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу менеджерів, зокрема через використання методів коучингу та розробки індивідуальних планів розвитку в діяльність ТОВ «Термінус» дозволить зміцнити лідерський потенціал менеджерів компанії, що в результаті сприятиме покращанню показників її діяльності та її конкурентних позицій на ринку (про що є відповідна довідка).

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної (магістерської) роботи пройшли апробацію на XXIV Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (03.12.2024, ДонНУ імені Василя Стуса, м.Вінниця).

Положення, що виносяться на захист та відрізняються науковою новизною: пропозиції по розвитку лідерського потенціалу менеджерів.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел найменувань. Загальний обсяг роботи становить 79 стор., 11 табл., 11 рис., 43 джерела

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1 Теоретичні підходи до наукового тлумачення понять «лідерство» та «лідер»

Феномен лідерства осмислюється та досліджується на протязі всієї історії людства. Чим складніші стають стосунки між людьми, тим глибшим і витонченішим стає і сам феномен. Аналогічна ситуація і з підходами до розвитку лідерства [26, с.5]. Від давніх часів лідерство відігравало ключову роль у формуванні та розвитку людських спільнот. Змінюючи свої форми та функції, воно відображало потреби та особливості конкретної епохи [4, с.18].

На початку ХХ ст., коли вперше почали вивчати управління, лідерство стало всебічним об'єктом дослідження. Проблемою лідерства почали займатися психологи, соціологи, соціальні психологи та теоретики менеджменту. Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою у більшості її членів [39, с.73].

У дослідженні Дияка В.В. узагальнені тлумачення феномену лідерства у різних наукових галузях [4]:

з психологічної точки зору, лідерство досліджується як комплексна система взаємодії особистості, групи та суспільства. Психологи вивчають особистісні якості, які визначають лідерську ефективність, такі як емоційний інтелект, харизма, мотивація та енергія. Вони також аналізують групові процеси, які сприяють формуванню лідерства, такі як взаємодія між лідером

та підлеглими, вплив групової динаміки на лідерські ролі та взаємодія між лідерами;

у соціології та політології лідерство розглядається як процес взаємодії між індивідом і соціальною структурою. Соціологи вивчають роль лідерства у формуванні групової ідентичності, мобілізації груп для досягнення спільних цілей та вплив лідерів на соціальні норми і цінності;

у галузі державного управління лідерство аналізується з точки зору ролі лідерів у формуванні та реалізації публічної політики, керівництва органами влади та управління персоналом. Вивчаються також стратегії лідерства в контексті глобальних викликів та міжнародних відносин;

у економіці лідерство досліджується з точки зору впливу лідерів на розвиток бізнесу та економічні процеси. Аналізується роль лідерів у стратегічному управлінні, інноваціях, конкурентоспроможності підприємств та формуванні корпоративної культури.

В енциклопедичному соціальному словнику лідерство визначається як «процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи чи колективу, обумовлені індивідуальною ініціативою її членів» [33].

П. Друкер визначає, що лідерство - це міжособистісна взаємодія, проявляється в певній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення специфічної мети або цілей [41].

Феномен лідерства необхідно розглядати в контексті існування та діяльності певної групи людей, оскільки лідерство, беззаперечно, це соціальне явище. В свою чергу лідерство в повсякденній діяльності професійного менеджера з адміністративної діяльності слушно розглядати в контексті існування та діяльності малої групи людей [26, с.7].

Чорний А.В. наголошує, що лідерством можна вважати вміння мотивувати людей рухатись до власної мети чи мрії, «вдихнути» в них потрібну для цього руху енергію. Також це спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, професійні колективи, спрямування їх зусиль

на досягнення мети організації. Лідерські якості як керівника, так і підлеглих визначають успіх всього трудового процесу [37].

Американський психолог Д. Дж. Мойєрс визначив «лідерство» як психологічний феномен, що характеризує поведінку та позицію людини в системі міжособистісних відносин. На його переконання, лідерство розглядається як вплив одним індивідом на інших в умовах спільної діяльності, як процес, за допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу [39].

Деякі вчені розуміють лідерство як феномен близький або тотожний процесу управління. Зокрема, Л. Почебут визначив лідерство як «процес управління групою в ході рішення групової задачі». Одна з найбільш відомих концепцій Дж. Коттера, демонструє відмінності, які вчений встановив між поняттями менеджменту та лідерства. Згідно Коттера, лідерство – це механізм впровадження змін в організації, тоді як менеджмент автор визначає як шлях, який характеризується якоюсь часткою передбачуваності та послідовності в організації. Коттер наголошує на те, що дискусія стосовно того, чи лідерство є більш важливим ніж менеджмент, є безкорисною. На його думку ці обидва явища є необхідними в організаціях [43].

Лідер (від англ. leader – ведучий, перший, такий, що йде попереду) – особа в якій-небудь групі (організації), що має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Лідер – член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [39, с.73].

Відповідно до Оксфордського словника, термін «лідер» з'явився у XVIII столітті та використовувався для позначення «авторитетного члена суспільної організації, будь-якої соціальної групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціальних процесах і ситуаціях, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві; особа, яка має

вплив на інших з метою інтеграції спільної діяльності, що спрямована на задоволення інтересів даного суспільства» [14, с.9].

Унікальність лідера в колективі простежується у такому визначенні: «Лідер – це найавторитетніша особистість у групі, яка завдяки своїм особистим якостям відіграє головну роль у різних моральних, соціальних та інших ситуаціях, спільній діяльності членів групи має значний вплив на них, приймає рішення у значущих для групи ситуаціях і несе за них відповідальність. У свою чергу, лідерство передбачає використання різних прийомів впливу лідера (завдяки його якостям та здібностям) на інших членів групи з метою планування, координації та контролю їх спільної діяльності» [28, с.245].

Щоб вважатися лідером за сучасних соціально-економічних умов, менеджер має відповідати такими критеріям:

мати мультикультурні знання, бути здатним розуміти й спілкуватися з представниками різних культур;

мати глобальні технологічні компетенції: уміти використовувати технології для управління глобальною міжкультурною децентралізованою командною роботою й здійснення її координації;

володіти мистецтвом допомагати людям в управлінні процесами, що призводять до досягнення узгоджених цілей;

бути спроможним створювати, розвивати й підтримувати ефективні робочі команди в умовах глобального середовища [1, с.59].

Лідерство як особлива форма впливу на послідовників (членів команди, колективу) ґрунтується на певних принципах. Серед принципів розвитку лідерства науковці виокремлюють такі [38]:

1. Проведення ретельного аналізу бізнесу для визначення поточних лідерських компетенцій та прогалин.
2. Побудова програм, заснованих на практичній діяльності.
3. Інтеграція та узгодження лідерських ініціатив з іншими ключовими бізнес-стратегіями.

4. Визначення специфічної потреби розвитку лідерів на індивідуальній основі.

5. Використання зовнішніх провайдерів, залучення внутрішніх фахівців до активної участі в процесі.

6. Усі ініціативи повинні мати внутрішній план комунікацій.

7. Охоплення доступних сучасних технології для переваг у навчання та зниження витрат, яких можливо домогтися.

8. Об'єднання сильних етичних та соціальних принципів та цінностей глобальної обізнаності, КСВ, громадянства та сталого розвитку.

9. Використання компетентнісного підходу до розвитку лідерства.

Виділяють два основних види лідерства [8]:

Індивідуальне лідерство, – суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток особистості), так і до інших особистостей;

Інституційне (або організаційне) лідерство, – суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток організації), так і до інших організацій.

Такий підхід абсолютно корелюється з поділом будь-якої людської діяльності на два види: індивідуальну та соціально-групову. Таким чином, лідерство однієї особистості (по відношенню до власного життя чи діяльності групи) є індивідуальним. Відповідно лідерство групи людей (по відношенню до розвитку власної організації чи діяльності інших організацій) – є організаційним. У першому випадку ми говоримо про лідера-особистість, у другому про лідера-організацію.

Сучасне лідерство розвивається на основі трьох базових теорії, відмітні риси яких узагальнено на рис.1.1.

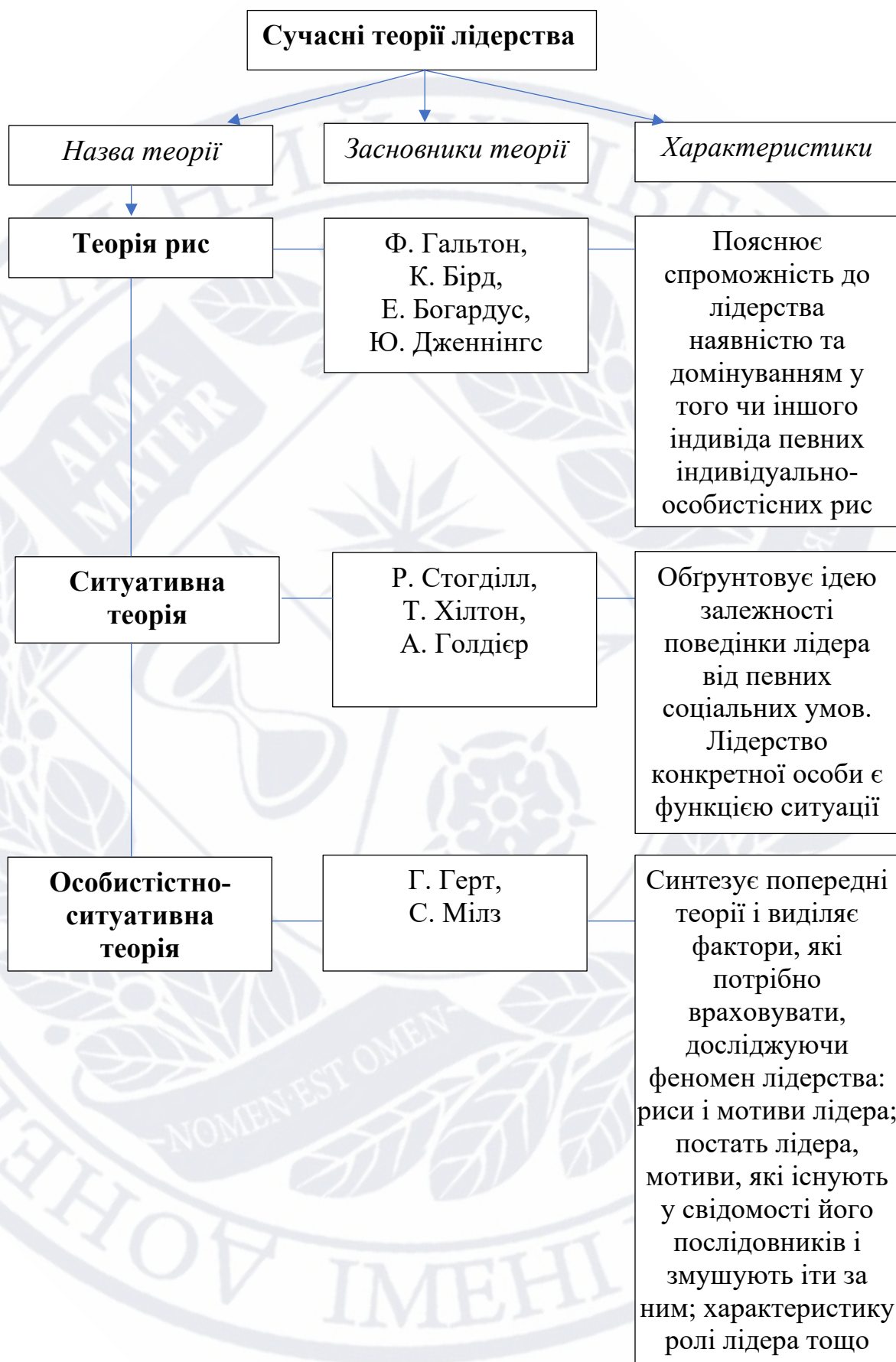


Рисунок 1.1 – Сучасні теорії лідерства

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Чорний А.В. зазначає, що розвиток теорій лідерства на сьогодні відбувається у сферах і країнах із високим рівнем продуктивних сил. З одного боку, це викликано необхідністю до пошуків підходів, що дозволяє витримувати високу конкуренцію та працювати в нових високотехнологічних та інформаційно-ємних сферах, а з другого – послідовники лідерів готові до нових форм лідерства. Водночас існують і інші умови, де послідовники та лідери не готові реалізовувати нові концепції лідерства (найпростіший приклад – це те, що неможливо використовувати концепцію е-лідерства в організаціях, де не впроваджено автоматизацію). І для таких умов ефективнішою формою лідерства буде не остання, а та, яка може бути реалізована в умовах поточного розвитку продуктивних сил організації та відповідної країни. При цьому це не складає відповідальності з лідера за розвиток організації задля того, щоб біла можлива реалізація більш розвинених форм лідерства. Основним напрямом розвитку теорій лідерства бачиться питання оцінки середовища лідер-послідовники та формування критеріїв оцінки, що дозволять отримувати відповідь на питання про форму лідерства, що буде ефективнішою в певній ситуації [38].

У ході еволюції суспільства нова парадигма управління висунула нові вимоги до лідерства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Нова реальність лідерства [39]

Стара парадигма	Нова парадигма
Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Однаковість	Розмаїття ідей і форм, креативність
Егоцентризм	Більш високі цілі, корпоративна
Популізм	соціальна відповідальність
Перебільшення досягнень	Діловитість
	Скромність,
	конкурентоспроможність

Щодо класичного розуміння ролей лідера, то Дж. Каузес та Б. Познер виділили наступні п'ять ключових ролей лідера [8]:

1. Шукати нові можливості.
2. Спонукаати людей до спільного бачення, орієнтувати на перспективу, залучати послідовників.
3. Надавати можливість іншим проявити себе. Заохочувати співпрацю та допомогу в індивідуальному розвитку.
4. Моделювати образ життя та розвитку. Захоплювати людей власним прикладом та концентрувати спільні зусилля на результатах.
5. Надихати людей. Високо оцінювати досягнення та гідно заохочувати послідовників.

1.2. Лідерські якості як чинник успішності сучасного менеджера

Сучасні українські компанії особливо потребують керівників, які є лідерами, адже ефективне делегування, впровадження інновацій, залучення інвесторів – це завдання для менеджерів, які в умовах кризи, воєнного стану, глобалізації, прагнень України до євроінтеграції мають бути надзвичайно цілеспрямованими, професійно мобільними та передбачливими, на що здатний лише справжній лідер. Цим і обумовлюється актуальність вивчення лідерських здібностей менеджерів, так як визначення які саме з них можуть привносити позитивні зміни у організацію внутрішніх відносин фірми та сприяти її виходу на міжнародний ринок, надасть можливість для формування уявлення про те, наскільки важливими є ті чи інші риси для належного управління і реформування українських підприємств [25].

«Лідерські якості – це якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети» [27].

Лідерські якості – це сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі [26, с. 18].

Никифоров С.Л. зазначає, що управлінські навички можна поділити на три категорії. Перша – технічні навички, тобто ті, що дають основні знання та розуміння, як виконувати свою роботу. Їх переважно здобувають під час навчання в університеті, на курсах тощо. Друга – це міжособистісні навички. Вони охоплюють соціальні взаємодії менеджера та націлені на те, щоб розкрити весь людський потенціал підприємства. І третя категорія – це концептуальні навички, тобто ті, які допомагають менеджеру мислити нестандартно, креативно, аналізувати та бачити неочевидні виходи із складних ситуацій. Окрім того, важливі такі риси, як стресостійкість, уміння вирішувати проблеми, делегування обов'язків і тайм-менеджмент. Друга та третя категорії формують так звані *soft skills* [18, с.169]. Також дослідник наголошує, що серед *soft skills* сучасного менеджера важливе значення відіграють лідерські навички. Ці навички формуються у менеджера під час роботи з командою, коли особа вчиться замотивувати команду, розумно керувати сильними сторонами інших людей, відповідно розподілити між ними роботу, щоб досягти найвищого рівня ефективності [18, с.170].

В. Ягоднікова вважає лідерськими якостями індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, які впливають на групу та приводять її до досягнення мети. На її думку, лідерські якості складаються з таких компонентів:

мотиваційний (потреба в досягненні, упевненість у собі, прагнення до самореалізації тощо);

емоційно-вольовий (розвинені вольові якості, урівноваженість, емоційно-позитивне самопочуття тощо);

особистісний (комунікативні здібності, креативність, здатність впливати на інших тощо);

діловий (відповідальність, організаторські уміння, уміння розв'язувати конфлікти, приймати рішення тощо) [11, с.77].

Стогділл Р. у характеристиці успішного лідера виокремлює п'ять таких якостей: розум, панування над іншими, упевненість у собі, активність, енергійність, знання справи. Поряд з категорією «лідерські якості» Р. Стогділл використовує й такі поняття як «лідерські характеристики», «лідерські риси», «лідерські таланти», «лідерські навички» [43].

Луценко Б. вважає характеристики, риси, таланти й навички складниками лідерських якостей. На думку Р.В. Костенко, лідерські навички є важливими соціальними навичками, які застосовуються менеджером у процесі професійної діяльності. Лідерство і соціальна включеність (впливовість) є однією з найбільш затребуваних соціальних навичок, які можуть користуватись значним попитом на ринку праці за прогнозом, поданим у звіті «Майбутні робочі місця - 2025» Всесвітнього економічного форуму [11, с.78].

Українські науковиці О. Дяків та С. Прохоровська запропонували модель лідерських компетенцій, що відображає потреби сучасного менеджменту, включаючи стандарти поведінки та дій працівників, які скеровані на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей організації [5, с. 48-55] і складається з набору особистісних, професійних, соціально-психологічних і комунікативних компетенцій особистості.

Зокрема, **особистісні компетенції** характеризують здатності, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливість бути лідером в колективі. До найбільш значущих в цій групі експерти відносять: працьовитість і наполегливість; особистий приклад; вміння вести команду за собою; авторитетність [5].

Професійні компетенції окреслюють готовність і можливість людини на основі спеціальних (професійних) знань, вмінь та навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Серед найбільш значущих в цій групі виокремлено: професіоналізм, готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу [5].

Соціально-психологічні компетенції характеризують здатність лідера ефективно взаємодіяти з командою в системі міжособистісних відносин. До складу соціально-психологічної компетентності належать такі: уміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поводження з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії [5].

Комунікативні компетенції передбачають оволодіння складними комунікативними навичками та вміннями, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, засвоєння знань про культурні норми і стандарти у спілкуванні, звичаї, традиції етикет у сфері спілкування, необхідність дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в засобах комунікації. Це узагальнююча характеристика вихованої особи, що охоплює комунікативні здібності, знання, уміння і навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового, наукового, професійного, побутового спілкування [5].

У своєму дослідженні Прочан А.О. виокремлює 4 групи найбільш типових якостей лідера, як особистих і професійних, так і соціальних та комунікативних, серед яких можна буде виділити найбільш значущі для вітчизняних менеджерів і ті, що можуть вплинути на успішність фірми [25]. На думку дослідника, до особистих рис лідерів відносяться чесність, працьовитість, рішучість, порядність, толерантність, урівноваженість, доброзичливість, відповідальність, розсудливість, самокритичність, креативність та харизматизм, сміливість, здатність до критичного і аналітичного мислення.

Професійні здібності є певно найбільш важливими з огляду на те, що лише професіонал своєї справи здатний об'єднати довкола себе інших талановитих фахівців, які заради єдиної мети на чолі з лідером готові розробити успішний і рентабельний проект. Це високий професіоналізм, постійне підвищення кваліфікації, саморозвиток, вміння делегувати і розподіляти обов'язки, бути готовими до змін і швидко до них адаптуватися,

бути відкритими до інновацій, здатними будувати стратегії та використовувати прогностичний підхід у своїй діяльності [25].

Соціальними якостями лідера є стресостійкість, вміння вести команду за собою, створювати сприятливу робочу атмосферу у колективі, доступність, індивідуалізована співпраця з усіма представниками команди, готовність до конструктивного діалогу, здатність підтримувати, мотивувати, переконувати, вирішувати конфлікти, а також викликати довіру для побудови згуртованої команди. Завдяки розвиненим соціальним навичкам керівники можуть не лише самі опікуватися генерацією прогресивних ідей, а й заохочувати колег до цього процесу з метою пошуку рішення, яке найбільш вдало розкриє трудовий потенціал такої команди і надасть змогу компанії досягати її стратегічних цілей [25].

Комунікативні здібності лідера являють собою керування власними емоціями, здатність чути і прислухатися до співрозмовників, відкритість у спілкуванні, володіння ораторськими навичками, спроможність фільтрувати інформацію і якісно користуватися засобами комунікації, готовність до переговорів, вміння рахуватися з інтересами колег, знання корпоративної культури, готовність подавати ідеї не нав'язуючи їх [25].

В умовах сучасних технологічних, інноваційних, геополітичних змін еволюція бізнес-простору проходить потужними темпами і потребує створення надсучасної моделі лідерських компетенцій, яка була розроблена М. Меткалф, М. Морроу-Фоксом та С. Кеннон і зпрезентована авторами у збірнику «Leadership 2050» («Лідерство 2050») [15]. Для найкращої ілюстративності моделі авторами була створена віртуальна особистість на ім'я Кейт, яка узагальнює в собі лідерські якості фахівця в суспільстві, темпи технологічних і геополітичних змін якого зростають по експоненті.

Отже, модель складається з наступних якостей.

1. Особистісна цілісність. Керівники типу Кейт не тільки чітко формулюють цілі і базові засади компанії, якими вони керуються у своїй діяльності, але й щодня демонструють їх на власному прикладі через

взаємодію з персоналом. Отже, члени команди розуміють власну поведінку та результати, яких від них очікують.

2. *Безкомпромісна орієнтація на цінності.* Професійна діяльність Кейт підпорядкована місії компанії та її особистим цінностям. Вона цінує особистість людини, з цієї причини вважала за доцільне зробити різке зауваження одному з важливих клієнтів, адже той постійно допускав грубощі в спілкуванні з працівниками компанії. Також важливим є те, щоб працівники компанії розуміли мету різних дій, які вчиняє лідер.

3. *Багатогранність мислення.* Лідеру абсолютно необхідне глибоке знання галузі та трендів, які будуть актуальними в майбутньому. Зміни, які здійснила Кейт, були спрямовані на позиціонування компанії як найпотужнішого конкурента. Для цього необхідне не тільки професіональне розуміння розвитку компанії та індустрії, але й знання найефективніших підходів, які можливо запозичити з інших галузей економіки.

4. *Інтелектуальна багатоплановість.* Тільки володіючи широким діапазоном знань, можливо впевнено почувати себе в ході неперервних змін. Треба активно отримувати не тільки професійні інформацію, але й освоювати нові види знань та хобі.

5. *Схильність до рефлексій.* Високорозвинуті лідерські компетенції особистості передбачають отримання зворотнього зв'язку від колег та постійної оцінки власних дій. Також дуже важливо аналізувати ланцюг потенційних наслідків для бізнесу, до яких може привести певна дія керівника, та ймовірну реакції на цю дію партнерів, клієнтів та конкурентів.

6. *Здатність надихати послідовників.* Під час перетворень в організації, які очолювала Кейт, був мінімальний рівень плинності персоналу, адже вона намагалася забезпечити максимальну прозорість інформації щодо проблем та можливостей бізнесу та завжди, навіть у найскладніші моменти, діяла у відповідності до особистісних цінностей. Уся професійна діяльність Кейт свідчила, що вона керувалася інтересами компанії, а не власною вигодою, що надихало на якісну роботу усіх членів команди.

7. *Уміння співпрацювати.* Кейт безупинно прагнула отримати та проаналізувати думки, ідеї, запропоновані різними підрозділами компанії, керівництвом та клієнтами, адже створити успішну компанію можна лише шляхом продуктивної взаємодії. Організації, де лідери знають різноманітні точки зору працівників та клієнтів, краще розв'язують завдання та створюють потенційно проривні продукти.

Таким чином, через створення образу віртуальної особистості автори зуміли чітко донести розуміння лідерських компетенцій для майбутнього.

Науковці виділяють такі характерні ознаки лідера, як харизматичної особистості: вміє впевнено та гідно поводитися (володіє ситуацією, виглядає зібраним та впевнено реагує на неочікувані ситуації, випромінює успіх, енергію та бажання діяти, своїм прикладом надихає інших); має відмінні риторичні здібності (вміє добре висловлювати свою думку, надзвичайно переконливий, здібний до міжособистісного спілкування тощо); високо оцінює свої особисті здібності; незалежність характеру (впевненість у своїй думці, своїх поглядах, не покладається на суспільну думку та традиції як на істину в останній інстанції); приваблива зовнішність для відповідної соціальної групи [26, с.12].

Опрацювання науковцями концепцій лідерства вивели три основні підходи до формування лідерських якостей [26, с.15]:

1) підхід з точки зору лідерських якостей (перший, традиційний випадок, який передбачає наявність певних унікальних якостей, які людина отримує з народження, а також певного рівня її інтелекту та освіти, виразної зовнішності, впевненості у собі, ініціативності та ін.; на основі цього підходу виникли інші концепції);

2) підхід з точки зору лідерської поведінки (науковці почали стверджувати, що лідером не обов'язково народитися: лідерські якості можна успішно розвинути);

3) підхід ситуативний (коли ефективність лідерства безпосередньо залежить від конкретної ситуації, але особисті якості та поведінка лідера також є важливими факторами, що обов'язково беруться до уваги).

Для розвитку лідерських якостей сучасного менеджера важливого значення набуває поєднання традиційних та інноваційних методів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Методи розвитку лідерських компетентностей та якостей [37]

Традиційні	Інноваційні
Тренінг, вебінар, читання книг та статей, формальні зустрічі з обміну досвідом, конференції, спеціалізовані угруповання, спеціалізовані відео-канали	MOOCs, Квести, кіноклуби, SMS-тренінги, командний тренінг (Team Training)
Менторинг, коучинг, сеанси зворотного зв'язку	Peer-learning (взаємне навчання), shadowing (від англ. «бути тінною» - безпосереднє спостереження за роботою спеціаліста), buddying (від англ. «партнер» - наставництво від рівного за рангом)
Action learning (навчання дією), ротація працівників, Job Assignment (призначення на нові проекти чи посади)	Командне навчання, самоорганізовані команди

Саме застосування інноваційних методів, зокрема сприяє формуванню такої актуальної для сучасних лідерів-менеджерів якості як креативність. Для сучасного менеджера важливо не стільки мати суму знань, скільки креативно мислити, щоб бути здатним самостійно пізнавати нові реалії й розв'язувати нові проблеми, що виникають в управлінській діяльності.

Креативність – це здатність знайти та визначити проблему; генерувати значну кількість ідей; продукувати несхожі між собою проблеми (тобто мати гнучкість мислення); знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки,

можливості для його нового використання (тобто аналізувати та синтезувати елементи проблеми) [1, с.59].

Виділяють три необхідних елементи, що сприяють розвитку креативності: 1) компетенцію – знання, навички, досвід; 2) творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення; 3) мотивацію внутрішню (особиста зацікавленість у розв’язанні проблеми) та зовнішню (матеріальне стимулювання й кар’єрне просування) [1, с.59].

Таким чином, підсумовую, що особистість лідера є уособленням «спеціального» набору особистісних та професійних якостей, що частково отримуються ним при народженні, а основна частина – здобуваються під час практичної професійної діяльності. Сучасний лідер повинен володіти рядом ключових якостей, що відповідають викликам динамічного світу. Це насамперед стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність мотивувати команду, відкритість до інновацій та готовність до змін. Він/вона має демонструвати етичність, комунікабельність, вміння швидко приймати рішення та брати відповідальність за наслідки.

Зазначимо, що якості лідера безпосередньо визначають стиль його лідерства, впливаючи на способи управління командою та прийняття рішень. Наприклад, лідери з високим емоційним інтелектом схильні до демократичного стилю, активно залучаючи команду до обговорення та враховуючи різні думки. Ті, хто має схильність до швидкого прийняття рішень і впевненості, часто демонструють авторитарний стиль, що може бути ефективним у кризових ситуаціях. Лідери, орієнтовані на розвиток інших, зазвичай обирають коучинговий стиль, допомагаючи команді зростати. Відкритість до інновацій сприяє ліберальному стилю, де команда отримує більше свободи для творчості та самостійного вирішення завдань. Таким чином, особисті якості лідера визначають його здатність адаптувати стиль керівництва до конкретної ситуації та потреб групи.

1.3 Характеристика сучасних стилей лідерства

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні стратегії підприємства, його організаційної культури та ефективності управління змінами. Розуміння впливу різних стилів лідерства на ефективність управління підприємством дозволяє керівникам свідомо вибирати модель поведінки, яка найкраще відповідає потребам організації та її співробітників [10, с.33].

Вибір стилю лідерства залежить від кількох ключових факторів, які впливають як на самого лідера, так і на обставини, в яких він працює. Серед них:

1. Характеристики лідера: його особисті якості, досвід, рівень емоційного інтелекту, впевненість у собі та вміння адаптуватися до змін.
2. Особливості групи: рівень професійності команди, ступінь її самостійності, мотивація та готовність брати участь у прийнятті рішень.
3. Характер завдання -якщо завдання потребує швидких і чітких рішень (наприклад, у кризових ситуаціях), лідер може обрати авторитарний стиль. У разі творчих чи довгострокових проєктів часто переважає демократичний чи ліберальний стиль.
4. Організаційна культура (норми, цінності та правила). Наприклад, у динамічних стартапах лідери частіше обирають гнучкі стилі, тоді як у великих корпораціях можуть застосовуватися більш структуровані підходи.
5. Зовнішні обставини: ринкові умови, конкуренція, економічна ситуація чи форс-мажорні обставини змушують адаптувати стиль керівництва до поточних викликів.

Ці фактори взаємодіють між собою, формуючи унікальну ситуацію, в якій лідер обирає стиль, що найкраще відповідає потребам команди та організації.

За поширеною класифікацією у менеджменті виділяються три класичних стиля лідерства [26, с.9-10]:

Демократичний стиль. Для даного стилю характерно обговорення діяльності з членами групи. Усі рішення приймаються спільно. У групі усі права, обов'язки та відповідальність рівноважно розподіляються між її членами. Лідер у рівній мірі захищає та підтримує кожного члена групи.

Авторитарний стиль – коли лідер приймає усі рішення одноосібно, директивно. Він розподіляє права між членами групи, але права та обов'язки не мають стабільного характеру. Все управління зосереджено в руках лідера.

Ліберальний стиль – лідер надає членам групи надто велику свободу дій. У групі з таким стилем лідерства виникають дуже часто суперечності між членами групи. Лідер не несе відповідальності за результати, намагається перекласти її на інших членів групи. Захист та підтримка членам групи з боку такого лідера є мінімальними.

Науковцями [10, с.35] складено порівняльну таблицю особливостей даних стилей (табл.1.3), використання інформації з якої допоможе сучасному лідеру підібрати адекватний до конкретної управлінської ситуації стиль лідерства. Додатково слід наголосити, що авторитарний стиль управління має зв'язок з низькою гнучкістю організаційного клімату, що може призводити до зниження відчуття власної значимості у співробітників та обмежувати їх ініціативність і турботу про якість роботи. Натомість демократичний стиль лідерства показує позитивний вплив на залученість співробітників через їх активну участь у процесі прийняття рішень.

Ключовими перевагами авторитарного лідерства є зосередженість на термінах і дисципліні, а також передбачуваність виконання завдань; однак, цей стиль обмежує індивідуальну ініціативу. Демократичний підхід вирізняється зміцненням відданості завданням серед співробітників через їх включення в процес прийняття рішень, але потребує більше часу для цього процесу. Ліберальний стиль дає підлеглим свободу у виборі підходів до роботи, але може призвести до втрати орієнтиру та сповільнення робочого процесу.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика типів лідерства в управлінні підприємством [10, с.35]

Стиль лідерства	Характеристика	Переваги	Недоліки	Умови застосування
Авторитарний	Керівники, що дотримуються цього підходу, зазвичай надають чіткі вказівки, очікують ініціативності від своїх підлеглих та активно наглядають за їхньою роботою.	Ефективність та дотримання термінів, чітке розмежування обов'язків, виконання владних функцій без надмірного тиску та можливості для розвитку менш досвідчених співробітників.	Такий стиль може обмежувати професійний розвиток команди, викликати незадоволення або навіть образу у деяких співробітників, а також призвести до збільшення обороту персоналу, коли співробітники набувають більше досвіду.	Цей стиль лідерства є найбільш відповідним у ситуаціях, коли співробітник уже має певний рівень досвіду та розуміння своїх завдань.
Демократичний	Керівники, які застосовують цей метод, мотивують свої команди до активної участі у рішенні задач та сприяють розвитку їхніх навичок.	Стимулює залученість до процесу виробництва, сприяє кар'єрному зростанню співробітників і підвищує рівень їх задоволеності роботою.	Вимагає значних часових витрат від керівника, може ускладнити ситуацію, коли деякі працівники не в змозі впоратися з покладеними на них завданнями, створюючи ризики для досягнення цілей організації. Запровадження змін може призвести до внутрішніх конфліктів.	Такий стиль лідерства найкраще працює, коли співробітник знає свої обов'язки, коли існує згода між працівниками та керівництвом щодо прийнятих рішень
Ліберальний	Керівники обмежують своє втручання в процеси ухвалення рішень та нагляд за діяльністю підлеглих.	Сприяє розвитку професійних навичок і досвіду; забезпечують стабільну продуктивність праці на тривалий термін; зустрічають позитивне ставлення від досвідчених співробітників; заохочують до максимального вияву креативності.	Може бути неефективним у випадках, коли команда не має мотивації або здатності працювати самостійно; можливі конфлікти з працівниками, які використовують свою автономію для зловживань.	Цей стиль керівництва найбільш підходить, коли співробітник готовий брати на себе відповідальність і має інтерес та бажання самостійно приймати рішення та реалізовувати їх.

Також зазначено, що авторитарне управління може забезпечити високий обсяг виконаної роботи порівняно з демократичним, але це часто веде до зниження мотивації, креативності, відсутності доброзичливості та збільшення агресії в колективі [10, с.36].

Незважаючи на здатність авторитарного стилю досягати високої продуктивності, задоволеність серед співробітників залишається низькою. Ліберальний стиль знижує обсяг та якість роботи, сприяючи релаксації в команді. Отже, необхідно враховувати, що кожен лідерський стиль має свої сильні та слабкі сторони, ефективність яких залежить від конкретних умов [10, с.37].

Також в науці управління виділяється *транзакційне лідерство* (родоначальником якого є М. Вебер) та *трансформаційне лідерство* (Дж Бернс, Б. Басс). Транзакційне лідерство, яке також називають управлінським лідерством, що фокусується на спрямуванні уваги членів групи на цілях та способах їх досягнень. Лідер контролює та координує процес. Як приклад трансформаційного лідерства можна навести визначення дефініції Б. Басом, згідно з яким лідерство - це взаємодія між двома або більше членами групи, яка часто включає формування чи переформування ситуацій, сприйняття членів групи та їх очікувань. Лідерство з'являється, коли один член групи видозмінює мотивацію або компетенції інших членів групи. За Б.Басом лідери - це носії змін, чий дії впливають на інших людей більше, ніж дії якихось інших осіб [30].

Як вказує Б. Басс, транзакційне лідерство ґрунтується на соціальному обміні й взаємній угоді між лідером і співробітниками: «транзакційний лідер обмінює винагороди і обіцянки винагороди на зусилля послідовників», «транзакційне лідерство переслідує взаємовигідні цілі, економічний обмін, щоб задовольнити матеріальні і нематеріальні потреби підлеглих в обмін на послуги, що надаються ними відповідно до контракту» [14, с. 45].

Транзакційне лідерство базується на формальній владі в організації, коли лідер, обіцяючи винагороду, або, погрожуючи покаранням, у межах своїх

повноважень, домагається від співробітників виконання поставлених перед ними завдань.

У транзакційному процесі лідер і послідовники впливають на поведінку один одного за допомогою підкріплюючих або караючих стимулів, які «прив'язані» до виконання договірних зобов'язань, причому, підкріплюючі стимули є ефективнішими. Головні компоненти транзакційного лідерства – поєднане (тобто пов'язане з бажаною поведінкою) підкріплення (винагорода) і контроль за відхиленнями, що дозволяє лідерам коректувати поведінку послідовників при відхиленні від встановлених стандартів [14, с. 45].

Теорія «трансформаційного лідерства», що була обґрунтована Дж. Бернсом [41]. Велика кількість дослідників феномену лідерства, вважають саме його фундатором прогресивного підходу до досліджуваного явища. Дж. Бернсон визначив трансформаційне лідерство як «процес, спрямований на реалізацію колективних завдань через взаємне використання мотивів досягнення планованих змін, наявних у лідера і послідовників» [41]. Трансформаційне лідерство включає в себе встановлення позитивних відносин між лідером та підлеглими, що призводить до підняття рівня мотивації та моральної свідомості як самого лідера, так і осіб, з якими він взаємодіє. Ці взаємини сприяють підвищенню потенціалу обох сторін і сприяють досягненню спільного успіху [4].

На противагу теорії Дж. Бернса, який протиставляв трансформаційне і транзакційне лідерство, Б. Басс у своїй теорії виходив з постулату про те, що лідери можуть в один і той же час бути і трансформаційними, і транзакційними (або ні тими, ні іншими). Відповідно до теорії Б. Басса, існують чотири виміри трансформаційного лідерства: ідейний вплив, надихаюче мотивування, інтелектуальне стимулювання й індивідуальний підхід [33, с. 46].

Порівняльну характеристику трансформаційного та транзакційного лідерства представимо у вигляді табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика трансформаційного та транзакційного стилів лідерства

Характеристика	Трансформаційний	Транзакційний
<i>Опис</i>	Натхнення послідовників до роботи	Направлений для досягнення цілей. Субординація та чітко визначені ролі, Посилення бачення проекту
<i>Можливості застосування</i>	Формування почуття місії; мотивація Встановлення бачення проекту	Використання добре розробленого статуту проекту Контроль, відстеження КРІ Використання бачення проекту, щоб направляти та керувати роботою команди

Джерело: складено автором на основі [10,33]

На початку ХХІ століття виникає концепція «емоційного лідерства», запропонована Д. Гоулманом. На думку вченого, «емоційний лідер» вирізняється не лише професійною майстерністю, але й здатністю налагоджувати відносини з людьми, надихати та мотивувати їх. Пізніше, у тісній співпраці, Д. Гоулман та Г. Бояціс ідентифікували п'ять стилів лідерства і вивчали їх вплив на стан підлеглих та їхню результативність: лідерство, спрямоване на формування бачення майбутнього, перспективи; орієнтоване на професійний коучинг послідовників; встановлюючи темп роботи; демократичне чи наказове лідерство. Цей підхід традиційно відзначається схожістю з класичними підходами до лідерства, що ґрунтуються на концепції стилів [4, 42].

Великий практичний інтерес для сучасного менеджменту має теорія ситуаційного лідерства Херсі – Бланшара. Пауль Херсі і Кеннет Бланшар в 1969 році запропонували свою теорію ситуаційного лідерства, у якій вони виокремлюють чотири стилі лідерства: делегуючий, підтримуючий (заохочуючий), коучинговий (наставницький, навчальний) і директивний

(структуруючий) [15, с. 43]. Розглянемо більш детально ключові риси цих стилей.

Директивний стиль («давати вказівки») характеризується високим ступенем орієнтованості на завдання і малоорієнтований на відносини. Він ефективний при управлінні підлеглими з низьким рівнем зрілості, які не хочуть і не можуть відповідати за конкретне завдання і, яким потрібні відповідні інструкції і суворий контроль.

Коучинговий стиль («переконувати, навчати») характеризується високим ступенем орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Він оптимальний для підлеглих, які хочуть, проте, ще поки не можуть взяти відповідальність, оскільки володіють середнім рівнем зрілості. Керівник-коуч дає підлеглим конкретні інструкції щодо того, що і як слід робити, і, одночасно, підтримує їх ентузіазм і мотивацію брати відповідальність на себе.

Підтримуючий стиль («брати участь, заохочувати») характеризується низьким ступенем орієнтованості на завдання і високим – на відносини. Цей стиль є найкращим вибором при спілкуванні з підлеглими, які можуть, проте, не хочуть відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм уже не потрібно конкретних вказівок. Завдання керівника – підвищити мотивацію і залученість підлеглих, надаючи їм допомогу і, запрошуючи їх брати участь в ухваленні рішень. Спільне прийняття рішень сприяє активнішій участі та більшій залученості підлеглих.

Делегуючий стиль («делегувати, передоручати») характеризується низьким ступенем орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Цей стиль найбільш ефективний при роботі з підлеглими, які і можуть, і хочуть нести відповідальність. Вони знають, що і як треба робити, і добре усвідомлюють свою причетність до роботи, тому лідер може дозволити їм діяти самостійно: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки керівника [15, с. 43].

Отже, сучасні стилі лідерства є багатогранними, а їх застосування залежить від особистих якостей лідера, особливостей команди, специфіки завдань та організаційного контексту. Основні стилі охоплюють авторитарний

стиль, який ефективний у кризових ситуаціях, демократичний стиль, що сприяє залученню команди до прийняття рішень, коучинговий, орієнтований на розвиток співробітників, та ліберальний, який дає свободу творчості. Успішний лідер здатний адаптувати свій стиль відповідно до обставин, балансуючи між контролем і довірою для досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 1

Проблематика лідерства є важливим предметом наукових досліджень ще з епохи античності. Його дослідження започаткували ще відомі філософи, виокремлюючи важливі якості лідера – суспільного діяча і військового керівника. З часом трактування лідерства відійшло від розгляду суто особистісних якостей до розроблення всеохопних теорій цього феномену. На сьогодні дослідження проблематики лідерства здійснюють у теорії управління, менеджменті, соціології, психології та педагогіці.

У сфері економіки та менеджменту лідерство розглядається як чинник, що впливає на розвиток бізнесу та економічні процеси. Досліджується роль лідерів у стратегічному управлінні, запровадженні інновацій, підвищенні конкурентоспроможності підприємств і формуванні корпоративної культури. Лідером вважається той член групи, якому вона делегує право приймати важливі рішення в критично важливих ситуаціях. Це особа, що має найбільший авторитет і відіграє ключову роль у координації спільної діяльності та регулюванні стосунків у колективі.

В ході еволюції суспільства нова парадигма управління висунула нові вимоги до лідерства, що характеризується такими атрибутами: зміни та антикризовий менеджмент; делегування владних повноважень; співробітництво; розмаїття ідей і форм, креативність; більш високі цілі, корпоративна соціальна відповідальність; діловитість; скромність, конкурентоспроможність.

Лідерські якості представляють собою сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі. Вивчення літературних джерел за темою дослідження дозволяє зауважити, що вони охоплюють різні класифікаційні групи, які за великим рахунком можуть бути об'єднані в дві великі групи: особистісні та професійні.

В менеджменті виокремлюють три класичних стиля лідерства (демократичний, авторитарний, ліберальний), кожен з яких має свої переваги, недоліки та сферу застосування. В сучасних умовах розглядають також трансформаційне, транзакційне, емоційне лідерство. Вибір стилю лідерства залежить від кількох ключових факторів, які впливають як на самого лідера, так і на обставини, в яких він працює (характеристики лідера, особливості групи; характер завдання; організаційна культура; зовнішні обставини).

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «TERMINUS»

2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «TERMINUS»

Українське підприємство повного циклу «TERMINUS» - лідер на українському ринку з виробництва міжкімнатних дерев'яних дверей, засновано у 2005 році. Юридична адреса: 22400, Україна, Хмельницький р-н, Вінницька обл., місто Калинівка, вулиця Мазепи І., будинок, 49. Форма власності: недержавна власність. Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності:

- Основний: 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
- Інші: 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
- 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
- 43.32 Установлення столярних виробів
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

Розмір статутного капіталу: 13 473 483,00 грн.

Підприємство «TERMINUS» оснащено сучасним обладнанням з Німеччини та Італії. У виробництві дверей використовуються передові технології, високоякісна деревина, шпон цінних порід деревини, екологічні лаки відомих виробників.

Підприємство підбирає матеріали на основі суворого дотримання екологічних стандартів (всі продукти відповідають міжнародним стандартам, що підтверджується відповідними сертифікатами). Використання передових технологій та екологічно чистих матеріалів дозволяє займати провідну позицію на ринку України і конкурувати з виробниками близького та далекого зарубіжжя.

Двері «TERMINUS» - це не тільки якісний та стильний елемент інтер'єру, який створює комфорт та затишок у вашому домі, а й продукт з відмінними функціональними характеристиками: найвища якість деревини, чудова звукоізоляція, стійкість до різних кліматичних умов.

Місія підприємства: «Ми прагнемо бути лідерами галузі та надавати нашим клієнтам високий рівень сервісу, широкий асортимент якісної продукції та конкурентні ціни» [31].

Узагальнення принципів та цінностей діяльності ТОВ «TERMINUS» представлено в табл.2.1. З таблиці видно, що компанія приділяє важливу увагу персоналу, його професійному розвитку та зростанню, а також лідерству загалом. Це зафіксовано у цінностях компанії таких як «Лідерство», «Професіоналізм», «Співробітники».

Сьогодні TERMINUS - успішне підприємство, яке стабільно розвивається впродовж 19 років та займає лідируючу позицію з масштабності виробництва у своєму сегменті. Підприємство TERMINUS є відомим в Україні та спеціалізується на виготовленні, оптовій та роздрібній торгівлі міжкімнатних дверей.

Основні види діяльності підприємства:

1. Переробка пиломатеріалів в заготовки для дверей.
2. Роздрібна торгівля через інтернет магазини (сайт компанії).
3. Роздрібна торгівля дверима через мережу фірмових салонів Термінус, які знаходяться майже в кожному обласному центрі України.
4. Реалізація своєї продукції через дистриб'юторів на закріплених за ними територіях України.

Таблиця 2.1 – Принципи та цінності діяльності ТОВ «TERMINUS»

Принципи діяльності	Цінності компанії
Екологічність від «А» до «Я» «TERMINUS» – виключно "чистий" бренд. Лінія екологічності проходить через увесь процес: від виробництва до репутації та комунікаційної політики компанії.	Репутація - компанія має сильну організаційну культуру, тримає популярність як поєднання фінансових можливостей і тривалого лідерства за якістю продукції. Компанія присутня не тільки на внутрішньому, а й на міжнародному ринку, веде бізнес по принципу порядності та дотримується законів.
Чесність та прозорість Принцип «чорним по білому» відображає підхід компанії до бізнесу.	Лідерство - займаючи лідируючі позиції у галузі, компанія прагне завжди бути кращою у виробництві міжкімнатних дверей, поєднуючи якість та сучасний дизайн, ґрунтуючись на новітніх технологіях, розвитку ринку, компетенції фахівців та інтересах клієнтів.
Відповідальна співпраця Компанія з повною відповідальністю ставиться до партнерів. «TERMINUS» - це надійна опора для кожного партнера.	Стабільність - сталий розвиток впродовж 19-ти років присутності на ринку та стабільний темп збільшення виробництва продукції сформували непохитні позиції компанії та незмінне прагнення до кращого.
Зміни та інновації Зміни для компанії - це нові можливості для розвитку. «Сьогодні добре - завтра краще» - це запорука успіху!	Професіоналізм – компанія постійно вдосконалює свої знання та навички, розробляє сучасні та ефективні рішення. Всі співробітники володіють професійними знаннями та відповідально ставляться до своїх обов'язків.
	Співробітники - надійна команда, що творить синергію для розвитку та функціонування компанії. Компанія створює комфортні та безпечні умови праці для співробітників, надаючи можливості для професійного зростання.

Джерело: складено автором на основі [31]

5. Реалізація продукції через мережу DIY (Епіцентр, Нова лінія).

6. Продаж продукції на експортному ринку за допомогою іноземних партнерів.

Широкий асортимент продукції дозволяє покупцеві обрати двері на його смак, тому що компанія виготовляє двері в різних покриттях, декорах і цінових сегментах.

Аналіз конкурентного середовища діяльності компанії показав, що ринок дверей в Україні є досить конкурентним, з великою кількістю місцевих і міжнародних виробників. Конкурентами можуть бути інші українські виробники, як-от "Родос" та іноземні компанії, що пропонують аналогічні продукти. Конкурентними перевагами для "Термінус" є різноманітність асортименту, використання екологічних матеріалів, інноваційні дизайнерські рішення та можливість індивідуального замовлення.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства, зокрема, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності, компанія «Термінус» регулярно проводить модернізації матеріально-технічної бази, що охоплює такі напрями:

1. Модернізація обладнання

оновлення виробничого обладнання: інвестиції у сучасне, енергоефективне та високотехнологічне обладнання дозволяє підвищити продуктивність і якість продукції. Це включає автоматизовані лінії виробництва, машини з ЧПК (числовим програмним керуванням), а також інші новітні технології;

автоматизація виробничих процесів: впровадження автоматизованих ліній, що зменшують людське втручання, скорочують час на виготовлення продукції і підвищують точність і якість виробництва.

2. Оптимізація управління матеріальними ресурсами

впровадження сучасних ERP-систем: інтеграція інформаційних систем для управління матеріальними ресурсами, планування виробничих

процесів та контролю запасів дозволяє підвищити ефективність використання сировини та матеріалів, скоротити час простоїв;

вдосконалення ланцюгів постачання: оптимізація постачання сировини та комплектуючих може значно вплинути на стабільність виробництва. Це включає укладання довгострокових контрактів з надійними постачальниками, диверсифікацію джерел сировини та управління запасами.

3. Реконструкція виробничих і складських приміщень

модернізація виробничих площ: оптимізація використання виробничих приміщень шляхом реконструкції або перепланування, що дозволяє ефективніше розміщувати обладнання та матеріали, зменшуючи затрати часу на переміщення продукції в межах підприємства.

енергозбереження та екологічні рішення: впровадження енергозберігаючих технологій та екологічних ініціатив, таких як використання сонячних панелей значно знизило витрати на енергоносії та зменшити вплив на навколишнє середовище.

4. Впровадження інноваційних технологій: використання нових екологічно чистих матеріалів і технологій у виробництво, удосконалення методів обробки деревини або впровадження нових дизайнерських рішень.

5. Розвиток логістики

оптимізація логістичних процесів: впровадження сучасних рішень для управління логістикою, таких як TMS (Transport Management System), дозволяє оптимізувати маршрути доставки продукції, покращити координацію між відділами та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

розширення складських потужностей: у разі збільшення обсягів виробництва необхідно передбачити можливість розширення або модернізації складських приміщень для забезпечення збереження готової продукції та сировини.

Оцінка ефективності технології роботи з матеріальними ресурсами, як сировиною, готовою продукцією та товарами, є важливою частиною управління ресурсами на підприємстві. Для компанії "Термінус", яка

спеціалізується на виробництві міжкімнатних дверей, ефективне управління матеріальними ресурсами допомагає знижувати витрати, скорочувати втрати та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

В результаті матеріально-технічної та управлінської модернізації, компанія має значні переваги на ринку (рис.2.1).

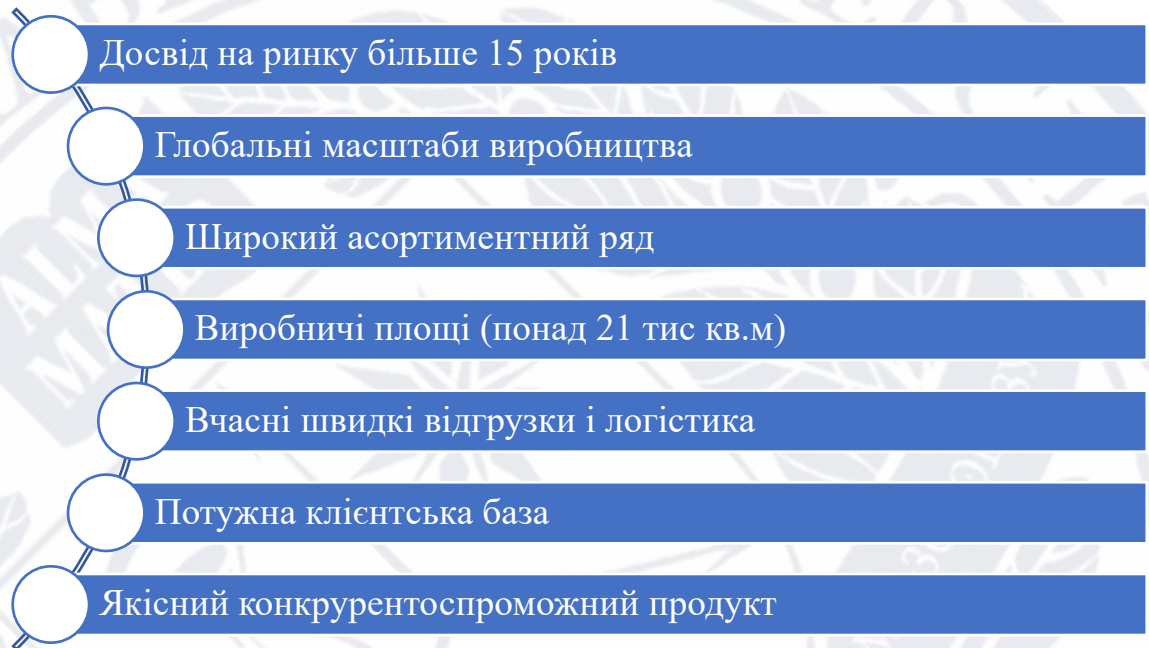


Рисунок 2.1 - Переваги ТОВ «TERMINUS»

Оскільки цінова політика спричиняє суттєвий вплив на її фінансово-економічні показники та позицію на ринку, в ході дослідження було проведено оцінку ефективності цінової політики підприємства.

Компанія «Термінус» завжди виготовляла двері в середньому і середній + ціновому діапазоні. З початком пандемії Ковід-19 компанія активно почала розвивати онлайн продажі. Компанія перебудувала свій сайт в інтернет-магазин, вдосконалила та полегшила всі процеси для клієнта. В результаті чого, збільшились онлайн продажі, що дало змогу компанії не втратити обсяги виготовленої продукції в період карантину.

Під час повномасштабного вторгнення агресора виробництво продовжило працювати та виконувати свої зобов'язання перед партнерами та

клієнтами. Для українського ринку було розроблено декілька бюджетних колекцій дверей, які задовольняють потреби клієнтів в цей важкий час.

Оцінка ефективності цінової політики підприємства «Термінус», яка адаптується до умов військового стану, вимагає детального аналізу ринкових умов, споживчих уподобань та витрат. Початок випуску «бюджетних» дверей є стратегічним кроком, який дозволяє компанії зберегти конкурентоспроможність і задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Гнучка цінова політика, активне просування нових моделей та регулярний моніторинг результатів допоможуть підприємству досягти успіху у змінених умовах.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства в динаміці за 4 роки представлені в таблиці 2.2. Розгорнута інформація за 2023 р. та І півріччя 2024 р. наведена у формах звітності, представлених в додатках А і Б.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «TERMINUS», тис.грн

Показники	2020	2021	2022	2023
Дохід	136 987	166 571	157 533	229 107
Чистий прибуток	1 436	5 020	8 890	32 350
Активи	66 828	78 648	81 799	91 930
Зобов'язання	23 143	28 870	29 313	29 119

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за період 2020–2023 рр. дохід компанії збільшився з 136,9 млн грн до 229,1 млн грн, що свідчить про стабільний ріст на 67,3%. Це позитивний показник для розвитку бізнесу.

Чистий прибуток збільшився з 1,4 млн грн у 2020 році до 32,35 млн грн у 2023 році. Відбулося суттєве зростання рентабельності, що вказує на підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію операційної діяльності.

Активи підприємства стабільно зростали з 66,8 млн грн у 2020 році до 91,9 млн грн у 2023 році, що демонструє збільшення інвестицій та розширення виробничих потужностей. Зобов'язання компанії зростали помірно, з 23,1 млн грн у 2020 році до 29,1 млн грн у 2023 році, що свідчить про контрольоване зростання боргового навантаження відносно доходів.

Як видно з табл.2.2, зростання чистого прибутку значно випереджає зростання доходів, що говорить про підвищення операційної рентабельності. Це може бути результатом більш ефективного використання ресурсів та оптимізації витрат. Стабільний ріст активів демонструє ефективне управління інвестиціями, що дозволило компанії зберігати конкурентоспроможність і розширювати виробництво.

Динаміка собівартості продукції, що виготовляє підприємство у 2022 – I півріччі 2024 рр. представлена на рис.2.2.

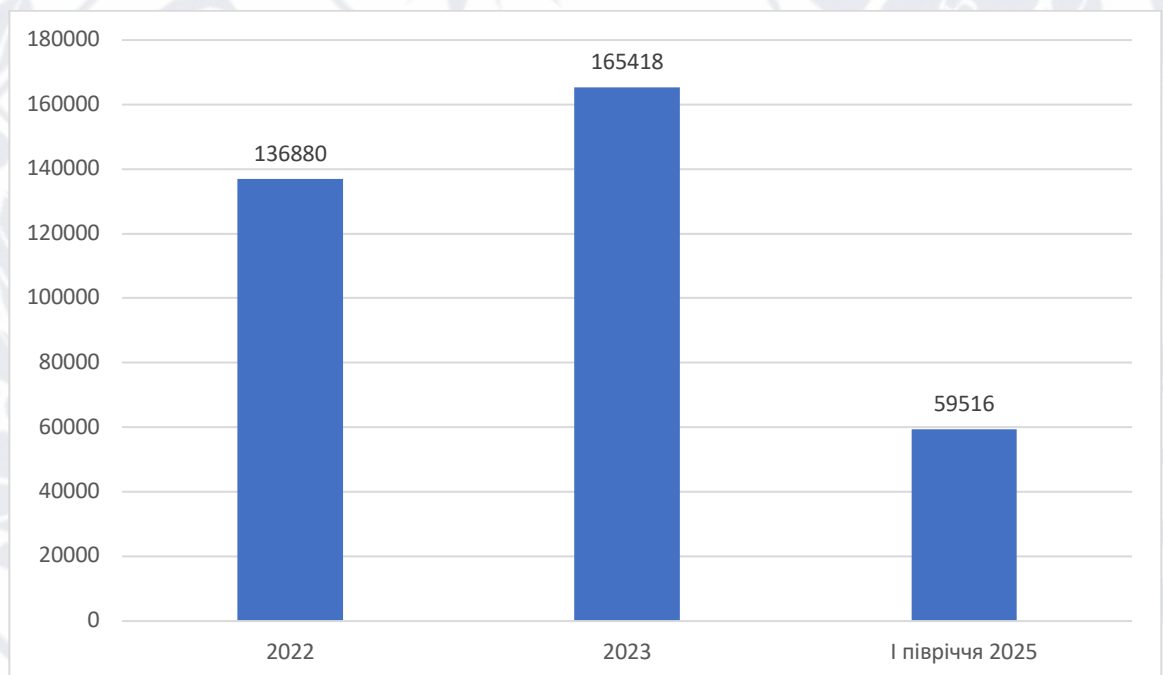


Рисунок 2.2 – Динаміка собівартості продукції ТОВ «TERMINUS», тис.грн [36]

Таким чином, у 2023 р. спостерігається зростання собівартості продукції досліджуваного підприємства на 20,8% порівняно з 2022 р., що пояснюється

загальнооекономічною ситуацією, удорожчанням електроенергії, матеріалів, зростанням витрат на оплату праці тощо.

Як видно з даних табл.2.3, в структурі операційних витрат підприємства найбільшу частку складають матеріальні затрати (71,4 % та 68,43% відповідно у 2022 та 2023 рр.).

Таблиця 2.3 – Динаміка і структура операційних витрат ТОВ «TERMINUS» у 2022-2024 рр. [36]

Назва статті	2022 рік		2023 рік		I півріччя 2024 року	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні затрати	106422	71,40	131875	68,43	46244	53,96
Витрати на оплату праці	17528	11,76	23346	12,11	18404	21,47
Відрахування на соціальні заходи	4233	2,84	5340	2,77	3469	4,05
Амортизація	9111	6,11	7732	4,01	4033	4,71
Інші операційні витрати	11748	7,88	24428	12,68	13554	15,81
Разом	149042	100	192721	100	85704	100

З даних, представлених в табл.2.3 видно, що частка витрат на оплату праці у 2022-2023 рр. становить близька 12% в структурі операційних витрат, однак у I півріччі 2024 року вона зростає до 21,47% за рахунок зниження частки матеріальних затрат.

Керівництво компанії на наступний рік робить такі прогнози її фінансового розвитку:

доходи: очікується подальше зростання доходів завдяки адаптації до ринкових змін і розширенню продуктового портфеля, зокрема бюджетної продукції; можливе зростання на 5–10% протягом наступного року;

прибуток: при збереженні ефективного контролю за витратами, операційний прибуток може продовжувати зростати, і в 2025 році компанія може досягти прибутку в діапазоні 35–40 млн грн;

активи та зобов'язання: продовження зростання активів за рахунок інвестицій у виробничі потужності та інноваційні рішення; очікується помірне зростання зобов'язань через фінансування розширення.

Отже, компанія «Термінус» демонструє стабільне фінансове зростання, що забезпечує добру базу для подальшого розвитку. Оптимізація операційних витрат та успішна адаптація до змін на ринку дозволяє компанії прогнозувати стійке зростання фінансово-економічних показників у майбутньому.

2.2 Особливості управління компанією та організації діяльності менеджерів

Станом на 2023 рік кількість працівників ТОВ «TERMINUS» становила 245 осіб. Вікова структура персоналу компанії представлена на рис. 2.3, що свідчить про переважання старшої вікової категорії (старше 40 років).



Рисунок 2.3 – Вікова структура персоналу ТОВ «TERMINUS», % до загальної чисельності персоналу

Гендерна структура персоналу компанії виглядає наступним чином: жінки – 38%; чоловіки – 62%. Динаміка останніх років демонструє зростання питомої ваги жінок.

У зв'язку з війною, через збільшення руху кадрів, зокрема, внаслідок мобілізації чоловіків, виробництво постійно потребує нових робітників. При

аналізі кадрового забезпечення бізнесу на work.ua у вересні 2024 р. знайдено 3 вакансії, регіональний менеджер Західного регіону, менеджер по роботі з клієнтами, торговий представник, що ілюструє привабливість компанії для ринку на фоні наявного попиту на менеджерські посади.

Організаційна структура ТОВ “TERMINUS” представлена на рис.2.4.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ТОВ “TERMINUS”

Таким чином, управління компанією фактично охоплює три рівні управління (виділено пунктирною лінією на рис.2.4), а перелік наявних менеджерських посад (виділено курсивом) демонструє функціональний підхід до управління ТОВ “TERMINUS”. В цілому, в структурі персоналу компанії менеджерські посади становлять близька 10% всієї номенклатури посад.

Дослідження функціоналу менеджерів середньої ланки в компанії проведемо на прикладі відділу продажів. Аналіз положень про **відділ продажів** та визначення функціональних обов'язків його працівників дозволяє глибше зрозуміти структуру цього підрозділу та ефективність його роботи в контексті загальної діяльності підприємства.

Відділ продажу є одним з основних структурних підрозділів підприємства, який відповідає за реалізацію продукції компанії на ринку та досягнення планових показників продажу. Основна мета відділу — забезпечення стабільного зростання обсягу продажів та збільшення частки компанії на ринку за рахунок ефективного обслуговування клієнтів, реалізації продукції та підтримання довгострокових відносин із партнерами.

Завдання відділу:

1. Виконання планів продажу згідно із затвердженими показниками.
2. Розширення клієнтської бази та підтримка довгострокових відносин із наявними клієнтами.
3. Контроль за ціноутворенням та виконанням контрактів.
4. Аналіз ринку для виявлення нових можливостей для розвитку продажів.
5. Координація роботи з іншими відділами (маркетинг, логістика, фінанси) для забезпечення безперебійного продажу продукції.

Взаємодія структурного підрозділу з іншими відділами відбувається наступним чином:

Відділ маркетингу: Відділ продажів тісно співпрацює з відділом маркетингу для отримання інформації про рекламні кампанії, нові продукти, цільові ринки та клієнтів. Взаємодія дозволяє більш ефективно адаптувати пропозиції до потреб ринку.

Фінансовий відділ: Узгодження умов продажу, формування цін та контроль за фінансовими операціями, пов'язаними з продажами. Взаємодія важлива для контролю за виконанням фінансових планів та підтриманням ліквідності підприємства.

Виробничий відділ: Важлива співпраця у частині планування обсягів виробництва, відповідно до прогнозів продажів, а також узгодження термінів виготовлення та постачання продукції клієнтам.

Відділ логістики: Співпраця з логістикою для забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам, організації транспортування та вирішення питань, пов'язаних із відвантаженням.

В цілому, специфіка діяльності відділу та його основні завдання знаходять відображення у функціональних обов'язках та вимогах до менеджерів відповідного спрямування (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Функціональні обов'язки керівних працівників відділу продажу

	Начальник відділу продажів	Менеджер з продажів (B2B)
Посадові обов'язки	Організація і контроль роботи відділу продажу. Розробка і впровадження стратегій продажу для досягнення запланованих обсягів реалізації продукції. Встановлення цілей для підлеглих менеджерів з продажу та контроль за їх виконанням. Ведення переговорів з ключовими клієнтами та партнерами, укладання великих угод. Підготовка звітів перед керівництвом щодо результатів роботи відділу та аналізу виконання планів продажів. Координація роботи з іншими відділами (маркетинг, фінанси, виробництво) для забезпечення безперебійного процесу продажу продукції.	Активний пошук нових клієнтів (юридичні особи, бізнес-клієнти), проведення переговорів та укладання договорів на постачання продукції. Підтримка та розвиток взаємовідносин із наявними клієнтами. Виконання планів продажу, узгоджених із керівництвом. Аналіз потреб клієнтів та підготовка комерційних пропозицій, що відповідають їх вимогам. Ведення клієнтської бази та звітності про виконані продажі. Участь у виставках, конференціях та інших заходах для пошуку нових клієнтів.
Вимоги	Вища освіта (економіка, менеджмент, маркетинг). Досвід роботи у сфері продажів, на керівних посадах не менше 3-5 років. Вміння управляти командою, навички стратегічного планування та ведення переговорів.	Вища освіта (економіка, менеджмент, комерція). Досвід роботи в сфері B2B-продажів. Вміння проводити переговори, знання технік продажу, здатність до укладання угод.

Отже, з наведених в таблиці даних бачимо, що від керівника відділу очікується наявність таких якостей як вміння управляти командою, навички

стратегічного планування та ведення переговорів. При цьому чітко зазначені вимоги до досвіду роботи та профілю вищої освіти.

На підприємстві існує чітко встановлений порядок прийняття одноосібних та групових рішень. Генеральний директор приймає стратегічні рішення, що стосуються основних напрямів розвитку компанії, в той час як оперативні рішення приймаються керівниками підрозділів. Інформаційний потік між відділами здійснюється через регулярні наради, електронні комунікаційні канали та використання спеціалізованого програмного забезпечення.

Підприємство використовує інформаційну систему класу ERP для управління ключовими бізнес-процесами, зокрема, управлінням фінансами, логістикою, виробництвом та збутом. Вона забезпечує автоматизацію більшості управлінських функцій і покращує координацію між відділами, спрощуючи доступ до даних і скорочуючи час на обробку інформації.

Управлінський персонал підприємства має чітко структурований робочий день. Керівники відділів регулярно проводять наради, взаємодіють зі співробітниками і ведуть активну роботу з документами. Охорона праці та техніка безпеки регламентується внутрішніми документами компанії, що відповідають вимогам законодавства.

Важливе значення в організації діяльності менеджерського складу компанії займає комунікаційна політика, отже визначимо її особливості в ТОВ “TERMINUS” через сильні та слабкі сторони (табл.2.5). Таким чином встановлено, що ефективність комунікаційної політики компанії «Термінус» залежить від здатності адаптувати внутрішні та зовнішні комунікації до сучасних потреб ринку.

Таблиця 2.5 – Оцінка комунікаційної політики ТОВ “TERMINUS” як середовища провадження управлінської діяльності

	<i>Внутрішні комунікації</i>	<i>Зовнішні комунікації (з клієнтами та партнерами)</i>	<i>Маркетингові комунікації</i>
Сильні сторони	Чітка структура: У компанії є налаштована система внутрішніх комунікацій між різними підрозділами (відділ виробництва, відділ продажів, логістика та управління). Використання інформаційних систем: Інтеграція 1С для обміну інформацією щодо запасів, прийомки товарів та контролю замовлень створює прозорі й злагоджені комунікаційні потоки між співробітниками.	Розвинуті канали B2B: Взаємодія з дистриб'юторами та партнерами через канали B2B є чітко налагодженою, що забезпечує стабільність продажів. Наявність DIY каналів: Комунікація через DIY мережі дозволяє залучати роздрібних покупців, що дає можливість вийти на кінцевих споживачів і зміцнити присутність бренду на ринку.	Активність у середньому ціновому сегменті: Маркетингова комунікація націлена на середній клас споживачів, що відповідає позиціонуванню компанії. Прямі маркетингові канали: Компанія активно використовує традиційні канали (виставки, рекламні матеріали для партнерів, презентації продуктів) для залучення дистриб'юторів і партнерів. Присутність в інтернеті (соціальні мережі, сайти для електронної комерції, таргетована реклама) дає охоплення більш широкої аудиторії.
Слабкі сторони	Недостатня діджиталізація комунікацій: Відсутність сучасних інструментів для інтерактивного спілкування (корпоративних месенджерів) може призводити до затримок у прийнятті рішень. Обмежена участь співробітників у прийнятті рішень: Немає чіткої комунікаційної стратегії для залучення працівників у процес обговорення корпоративних змін, що може впливати на їхню мотивацію.	Обмежена міжнародна комунікація: Зовнішньоекономічна діяльність може бути стриманою через недостатнє просування бренду на міжнародних ринках і відсутність локалізованих маркетингових кампаній для зарубіжних клієнтів.	Слабка персоналізація: Комунікації можуть бути не персоналізованими, що знижує ефективність взаємодії з окремими групами споживачів.

Застосування сучасних інструментів внутрішньої комунікації, активізація цифрового маркетингу, персоналізація комунікацій та розвиток міжнародних маркетингових кампаній дозволять підвищити впізнаваність бренду, зміцнити відносини з клієнтами та партнерами і, як результат, збільшити продажі.

Таким чином, проведене дослідження показало, що в компанії застосовується функціональний підхід при організації управління. Важлива увага приділяється організаційній складовій діяльності менеджерів, зокрема графіку роботи та комунікаційній політиці. Для управління ключовими бізнес-процесами, зокрема, управлінням фінансами, логістичними потоками та іншими видами ресурсів в компанії застосовуються спеціальні застосунки, що дозволяють автоматизувати частину управлінських функцій, але водночас вимагають від менеджерів відповідних цифрових якостей.

2.3 Управління розвитком менеджерів компанії та соціально-психологічною підсистемою підприємства

Як вже зазначалось, серед цінностей ТОВ “TERMINUS” присутні такі як «професіоналізм» та «співробітники». Отже, враховуючи чітко визначену політики на розвиток бізнесу, в компанії важлива увага приділяється питанням розвитку менеджерів. Вивчення особливостей системи розвитку персоналу к компанії дозволило визначити, що її мета полягає у створенні ефективної, натхненної управлінської команди, здатної досягати стратегічних і операційних цілей компанії. Управління розвитком менеджерів в ТОВ “TERMINUS” орієнтовано на такі завдання:

1. Підвищення продуктивності менеджерів. Забезпечення лідерів навичками ефективної комунікації, постановки цілей і керування командами для підвищення продуктивності виробництва, покращення контролю якості та дотримання термінів.

2. Посилення мотивації команди - сприяти розвитку емоційного інтелекту, щоб менеджери могли краще розуміти й мотивувати підлеглих.

3. Підтримка інновацій - виховання лідерів, які можуть ініціювати й впроваджувати нові ідеї у виробництві, маркетингу та продажах, щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку.

4. Оптимізація операцій - виховання стратегічного мислення для вдосконалення операційних процесів, зменшення витрат і покращення організації виробництва.

5. Формування корпоративної культури - забезпечення розвитку спільних цінностей і стандартів поведінки, які сприяють згуртованості й посиленню відповідальності кожного працівника.

6. Розвиток стратегічних навичок, що полягає у формуванні у менеджерів здатності до довгострокового планування, оцінювання ринкових тенденцій та гнучкої адаптації до змін у галузі.

7. Посилення клієнтоорієнтованості через навчання менеджерів ефективно управляти клієнтськими запитами та зворотним зв'язком для покращення репутації компанії.

В ході дослідження визначено, що навчання персоналу та розвиток лідерських якостей менеджерів ТОВ "TERMINUS" відбувається через поєднання ініціативного та корпоративного навчання (рис.2.5). При цьому, окремого підрозділу, який би займався питаннями розвитку персоналу в компанії не має – ці функції покладено на менеджера з персоналу, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору.

Ініціативне навчання здійснюється власне на особистую ініціативою працівника, воно є більш гнучким та адресним. План та тематика корпоративного навчання розробляються компанією, можуть носити більш масовий характер та може проводитись як силами самої компанії, так і із запрошенням сторонніх фахівців-тренерів.

Слід зауважити, що останніми роками в компанії значно зростає частка програм розвитку менеджерів, які реалізуються в онлайн-форматі, що за

відгуками осіб, які були ними охоплені є більш зручним та комфортним.

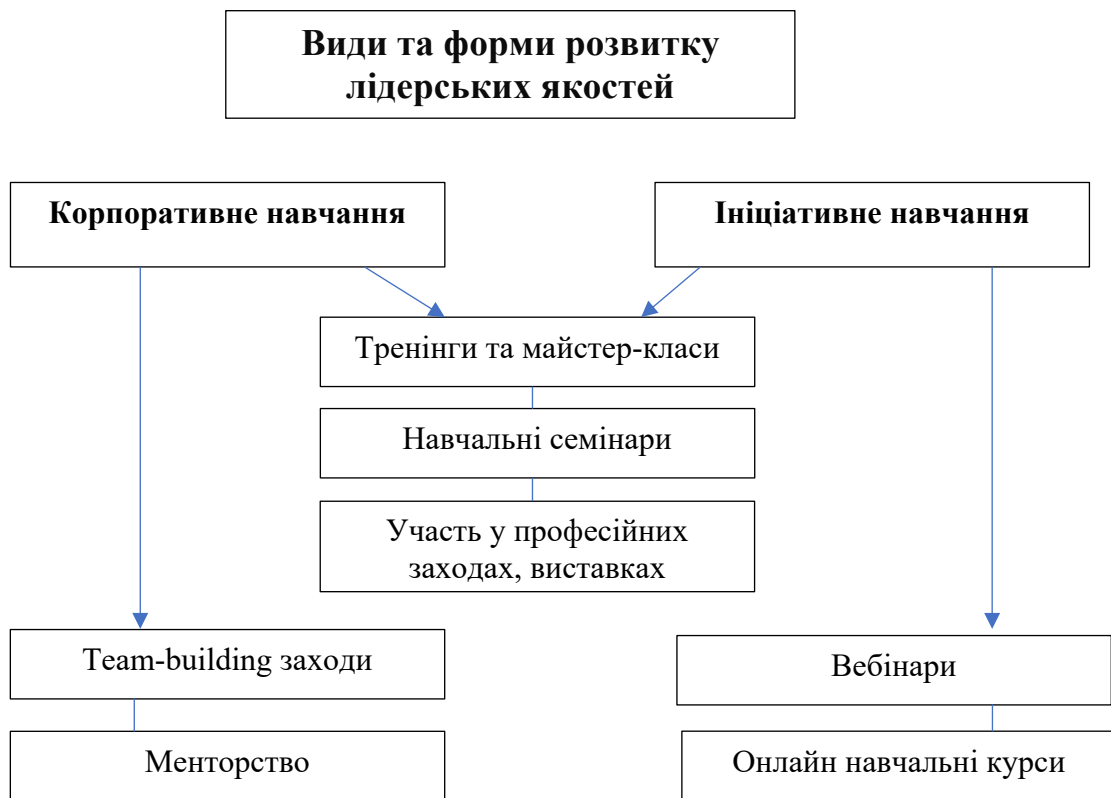


Рисунок 2.5 - Види та форми розвитку лідерських якостей менеджерів, що застосовуються в ТОВ “TERMINUS”

В компанії поширеною практикою є внутрішні тренінги та навчання. Регулярні тренінги та програми навчання допомагають працівникам підвищувати свої кваліфікації, що позитивно впливає на їхню впевненість у роботі та командну взаємодію.

Під час військових дій та нестабільності важливо, щоб керівництво компанії приділяло особливу увагу психологічному стану працівників. У цей період компанія повинна забезпечити психологічну підтримку працівникам, можливо, через організацію консультацій з психологами або проведення групових занять для зниження стресу. Тому, в процесі розвитку лідерських якостей менеджерів в ТОВ “TERMINUS” приділяється багато уваги питанням підтримки ментального здоров’я, що реалізуються із залученням запрошених фахівців психологічного спрямування.

Також йде акцент на підготовка менеджерів до управління конфліктами – регулярно відбувається проведення тренінгів, які допоможуть керівникам ефективніше розв'язувати конфлікти в їх підрозділах.

У ході експрес-опитування менеджерів компанії встановлено, що вони доволі активно залучаються до програм розвитку лідерських якостей і постійно оновлюють свої знання (рис.2.6).

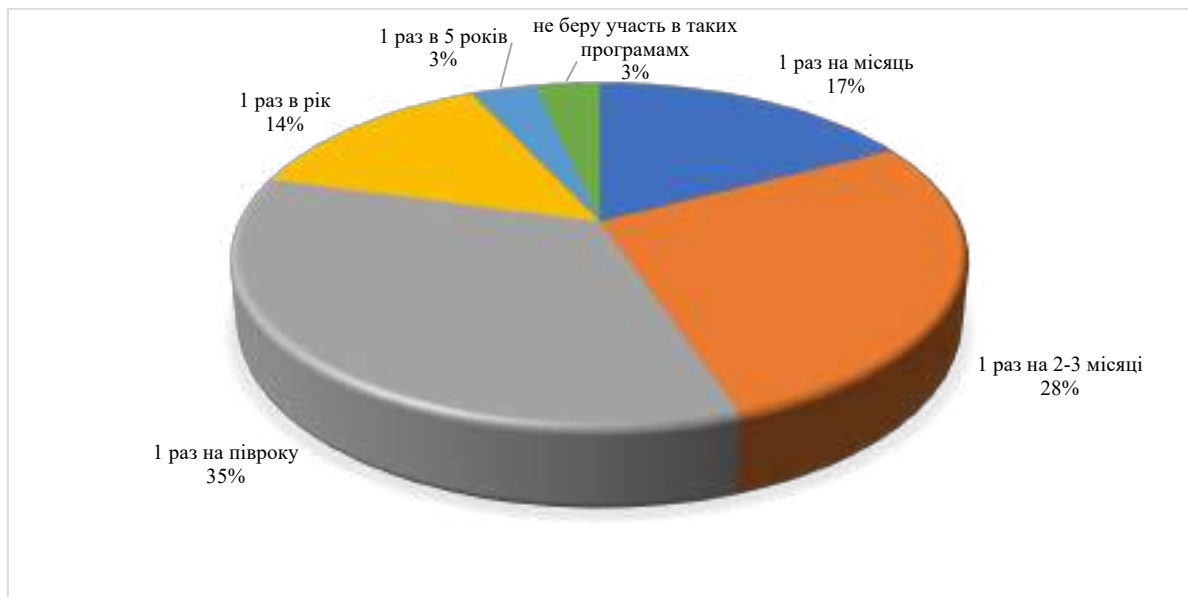


Рисунок 2.6 – Частота участі менеджерів ТОВ “TERMINUS” у програмах розвитку лідерських якостей, % до загальної кількості опитаних

На запитання щодо оцінки ефективності корпоративної системи розвитку персоналу 57% опитаних менеджерів висловилися про її ефективність, 14% зазначили, що вона є скоріш ефективною, 20% - про те, що вона потребує удосконалення та 9% не змогли визначитись із однозначною відповіддю.

Напрями навчання, які на думку опитаних є більш затребуваними з їх сторони та мають бути враховані в корпоративних програмах навчання представлені на рис.2.7.

У той же час, менеджери висловлюються проте, що попри великий інтерес до розвитку своїх навичок, вони мають низку обмежень, що заважають їм опановувати нові знання та розвивати нові навички.

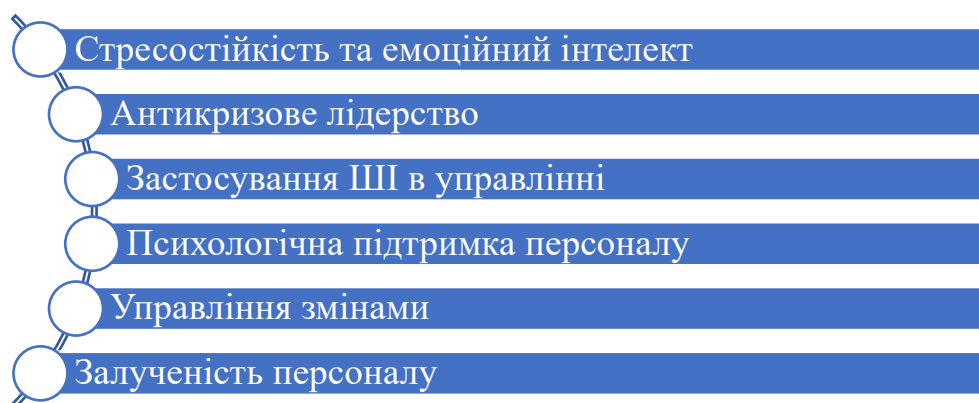


Рисунок 2.7- Тематика навчальних програм, які є затребуваними менеджерами ТОВ “TERMINUS” (за результатами опитування)

Серед таких факторів переважна більшість респондентів зазначили:
 брак часу для навчання, складність поєднувати навчання з роботою;
 високий рівень психологічного виснаження, професійне вигорання та
 відсутність мотивації до навчання;

висока вартість зовнішніх навчальних програм, що є цікавими для
 вивчення;

технічні аспекти (виключення електроенергії, проблеми з доступом до
 якісного Інтернету);

відсутність підтримки від безпосереднього керівника.

Отже, як з’ясувалось, велике значення для якісного навчання та розвитку
 лідерських якостей менеджерів в компанії має соціально-психологічний
 клімат та стан соціально-психологічної підсистеми підприємства.

Соціально-психологічна підсистеми підприємства відіграє важливу роль
 у забезпеченні ефективної діяльності компанії, оскільки вона впливає на
 моральний клімат в організації, мотивацію працівників та їхню
 продуктивність. В умовах військового часу та економічних змін, компанія
 «Термінус», як виробник міжкімнатних дверей, потребує особливої уваги до
 цієї сфери, щоб підтримувати мотивацію персоналу та стабільну роботу на
 підприємстві.

Ефективне управління мотивацією є ключовим чинником стабільної

роботи підприємства. У компанії «Термінус» діють кілька мотивуючих факторів:

1. Матеріальна мотивація: компанія забезпечує працівників конкурентною заробітною платою, що відповідає середньому рівню ринку. Крім того, можуть бути надані премії та бонуси за досягнення виробничих показників або виконання планів продажів.

2. Нематеріальна мотивація: активно застосовується залучення працівників до прийняття рішень, визнання їхніх досягнень, а також надання можливостей для професійного розвитку сприяють зростанню їхньої залученості та лояльності. Крім того, актуальним є проведення регулярних зустрічей, де керівництво може відзначити досягнення співробітників, що сприятиме зростанню їхньої мотивації.

Наразі компанія працює над індивідуалізацією підходів до мотивації через врахування індивідуальних потреб працівників, зокрема через гнучку систему бонусів або соціальних пакетів. Для покращання результатів діяльності менеджерів та їх заохочення до розвитку лідерських якостей такий підхід до мотивації є надзвичайно продуктивним та ефективним.

В ТОВ «TERMINUS» з метою персональної мотивації менеджерів до покращання результатів діяльності застосовується мотиваційна карта, що містить рекомендований перелік KPI (додаток Д). Зазначимо, що така система мотивації не тільки заохочує покращувати результати праці, але й розвиватись, здобувати нові знання, навички та якості.

Корпоративна культура відіграє значну роль у формуванні робочого середовища. Для компанії «Термінус» характерними елементами є:

відкритість і прозорість у комунікаціях: працівники мають доступ до необхідної інформації та можуть відкрито обговорювати свої робочі питання з керівництвом;

стабільність: незважаючи на важкі економічні умови, компанія намагається підтримувати стабільність працевлаштування та робочі умови для працівників.

Як позитивну рису слід відзначити, що в компанії розроблені механізми управління конфліктами, оскільки їх ефективне вирішення сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Зазвичай конфлікти можуть виникати через непорозуміння між різними підрозділами або через невідповідність очікувань і реальних умов роботи. З урахуванням цього, в ТОВ «Термінус» під час внутрішнього навчання керівників особлива увага приділяється розвитку навичок попередження (профілактики) та продуктивного розв'язання конфліктів, безконфліктному спілкуванню.

Вагомим чинником підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в досліджуваній компанії має організація ефективної взаємодії між працівниками, що проявляється в таких аспектах:

командна робота: компанія стимулює співпрацю між різними підрозділами, що дозволяє працівникам взаємодіяти ефективніше для досягнення загальних цілей, а від керівників вимагає розвинених навичок управління командою;

гнучкі робочі умови: компанія може впроваджувати гнучкий графік роботи або надавати можливість віддаленої роботи для тих, хто знаходиться у складних життєвих умовах;

соціальна підтримка: забезпечення працівників матеріальною та соціальною підтримкою, особливо в умовах, коли багато з них можуть стикатись з додатковими витратами в умовах воєнного стану.

Задля покращання соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «TERMINUS» вважаємо за потрібне реалізацію таких заходів:

зміцнення корпоративної ідентичності: організація корпоративних заходів та дозвілля, де працівники можуть відчувати себе частиною однієї команди, краще зрозуміти (відчувати) місію компанії та дозволить працівникам більше спілкуватися поза робочими умовами;

розширення соціальних програм (розробка соціальних ініціатив, спрямованих на допомогу працівникам у кризових ситуаціях, наприклад, допомога родинам працівників, які постраждали від війни);

запровадження програм управління стресом через релаксаційні техніки, коучинг або консультації;

сприяння командній роботі через запровадження ініціатив для спільного вирішення завдань різними відділами через спеціалізовані семінари або практичні заняття.

Таким чином, соціально-психологічна підсистема ТОВ «TERMINUS» в цілому формує середовище сприятливе для розвитку персоналу, проте вплив воєнного стану та особливості діяльності менеджерів, зокрема, накладають свій відбиток на ефективність процесу управління розвитком персоналу в компанії.

Висновки до розділу 2

ТОВ «TERMINUS» - лідер на українському ринку з виробництва міжкімнатних дерев'яних дверей та є підприємством повного циклу. На підприємстві сформована чітка системи цінностей та принципів діяльності, застосовується сучасне обладнання та велика увага приділяється співробітникам й їх персональному розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії за 4 роки показав, що компанія демонструє успішну діяльність (збільшився дохід, чистий прибуток, зросли активи тощо). в структурі операційних витрат підприємства найбільшу частку складають матеріальні затрати (71,4 % та 68,43% відповідно у 2022 та 2023 рр.). Є позитивні прогнози щодо перспектив розвитку компанії у 2025 р. При збереженні ефективного контролю за витратами, операційний прибуток може продовжувати зростати, і в 2025 році компанія може досягти прибутку в діапазоні 35–40 млн грн.

Станом на 2023 рік кількість працівників ТОВ «TERMINUS» становила 245 осіб, в структурі персоналу має місце переважання старшої вікової категорії працівників (старше 40 років). Управління компанією охоплює три рівні управління, а перелік менеджерських посад демонструє функціональний

підхід до управління ТОВ “TERMINUS”. Важлива увага приділяється організаційній складовій діяльності менеджерів, зокрема графіку роботи та комунікаційній політиці.

Навчання персоналу та розвиток лідерських якостей менеджерів ТОВ “TERMINUS” відбувається через поєднання ініціативного та корпоративного навчання. Останніми роками в компанії значно зростає частка програм розвитку менеджерів, які реалізуються в онлайн-форматі, що є більш зручним та комфортним для працівників. Під час опитування менеджерів щодо оцінки ефективності корпоративної системи розвитку персоналу 57% опитаних висловилися про її ефективність, на думку 20% - вона потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ПО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ

3.1 Рекомендації щодо планування індивідуального розвитку лідера в організації

Безперервний розвиток і успіх будь-якої організації пов'язані з безперервним зростанням та еволюцією її керівництва. Створення надійного плану розвитку лідерства допомагає окреслити докладні кроки з виявлення та виховання наступного покоління лідерів у вашій організації. Вважаємо, що запровадження даної практики буде корисним для ТОВ «Термінус», оскільки допоможе зробити системним процес розвитку лідерських якостей менеджерів компанії та сприятиме їх постійному розвитку.

План розвитку лідерства - це стратегічний план, розроблений для того, щоб допомогти співробітникам набути і розвинути лідерські якості та підготувати їх до управлінських і лідерських ролей в організації [40]. Цей план зазвичай структурований, розрахований на довгострокову перспективу і персоналізований відповідно до унікальних потреб співробітника та організації. Звісно, що в умовах воєнного стану в Україні та високого рівня невизначеності зовнішніх умов, довгострокове планування є неможливим, тому наразі можна перейти до середньострокового, а бо навіть короткострокового планування. У зазначеному плані викладено цілі навчання і дії, які менеджер збирається зробити для досягнення своїх цілей розвитку лідерського потенціалу.

Плани розвитку лідерських якостей мають вирішальне значення для забезпечення безперервності бізнесу в періоди криз і на конкурентних ринках. Такий план може утримати ваших найцінніших співробітників в організації та відмовити їх від пошуку альтернативних можливостей працевлаштування у конкурентів.

Пропонується наступна схема етапів розробки плану розвитку лідерства для керівників ТОВ «Термінус» (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи розробки плану розвитку лідерства для керівників ТОВ «Термінус»

Етапи створення плану розвитку лідерства охоплюють такі рекомендації для менеджерів компанії:

1. Оцінюйте та виявляйте таланти. У деяких організаціях є офіційна програма розвитку лідерських якостей і кадрові резерви, з яких вони можуть відбирати таланти для конкретного плану розвитку лідерства. Однак у деяких організаціях немає офіційних процедур ідентифікації або оцінки талантів. Для таких організацій можна порекомендували просту сітку з 9 коробок. Сітка з 9 коробками вимірює потенціал (майбутню продуктивність) залежно від продуктивності (поточної продуктивності). В ідеалі ви маєте вибрати людей з високим потенціалом, зірками і високими виконавцями для плану розвитку лідерства.

2. Заручайтеся підтримкою ключових зацікавлених сторін. Для того, щоб план розвитку лідерських якостей працював, необхідна згода з боку

вищого керівництва, менеджера або керівника цільового співробітника (співробітників) і самого співробітника.

План розвитку лідерських якостей часто вимагає більш значних інвестицій у працівника, що в умовах воєнного стану може бути обмеженим. Зазвичай це включає в себе виділення бюджету для того, щоб він був успішним. Бюджет має бути схвалений вищим керівництвом, перш ніж продовжити. Перед затвердженням бюджету вище керівництво може враховувати, якою мірою план узгоджується зі стратегічними цілями організації. Вище керівництво також може захотіти бути остаточною особою, яка затверджує, хто буде обраний для участі в плані розвитку лідерства.

Менеджери, на яких поширюється дія цього плану, також повинні захотіти взяти в ньому участь. Хоча це може здатися чудовою можливістю, може бути один або два співробітники, які можуть не захотіти брати участь або захочуть відкласти участь на інший час. Це може бути пов'язано з іншими особистими зобов'язаннями, або співробітник може бути не зацікавлений. Не кожен співробітник хоче займати керівну посаду, навіть якщо у нього є здібності бути лідером.

Угода між вищим керівництвом, супервайзером і співробітником про цілі плану, про те, як його буде досягнуто, до якого терміну і хто братиме в ньому участь, має важливе значення для успішного плану розвитку лідерства.

3. Визначте стиль лідерства. В організації може існувати всеосяжний стиль лідерства, який очікується від потенційних лідерів. Це може бути засновано на культурі організації та бізнес-потребах. У п.1.3 кваліфікаційної роботи було детально розглянуто стилі лідерства, організація може віддати перевагу одному або двом із цих стилів. Проте нинішня невизначеність і мінливість бізнес-середовища вимагають від лідерів ефективного функціонування, залежно від ситуації.

4. Визначте ключові лідерські компетенції. Визначення ключових лідерських компетенцій, необхідних для поточного і майбутнього успіху організації, має важливе значення для реалізації успішного плану розвитку

лідерства. Ці компетенції стають основою плану розвитку. Їхній розвиток означає забезпечення готовності наступного покоління лідерів до поточних викликів і невідомих криз, з якими ще доведеться зіткнутися. Додатково до компетенцій та якостей лідера, описаних у п.1.2 даної роботи, в сучасних умовах варто виділити ще такі лідерські компетенції [40]:

культурний інтелект (CQ), що вимірює здатність лідера спілкуватися й ефективно працювати в ситуаціях, що вирізняються культурним розмаїттям. Це прагнення і знання, якими володіють лідери, а також стратегія і дії, які вони вживають, щоб зрозуміти і взаємодіяти з різними культурами для досягнення бізнес-цілей. Організації та зацікавлені сторони стають дедалі різноманітнішими, і тому лідери мають бути культурно компетентними. Культурний інтелект і компетентність є основоположними для лідерів у створенні різноманітного, справедливого та інклюзивного середовища;

цифровий інтелект (DQ). Згідно з Інститутом DQ, DQ - це «сума соціальних, емоційних і когнітивних здібностей, що дають змогу людям стикатися з проблемами й адаптуватися до вимог цифрового життя». У сучасному мобільному, багатокористувацькому та багатоканальному світі цифровий інтелект - це здатність перетворювати цифрові дані на практичну інформацію, орієнтовану на клієнта, в режимі реального часу».

5. Оцініть ключові лідерські компетенції. Щоб зрозуміти, що потягне за собою план розвитку лідерства, організація повинна буде оцінити менеджерів з точки зору виявлених критичних лідерських компетенцій. Результати цієї оцінки покажуть, де є прогалини в компетенціях співробітника. Потім використовуйте ці прогалини, щоб визначити і/або спроектувати найбільш підходящі можливості розвитку для співробітника, щоб заповнити ці прогалини.

6. Обрання методів розвитку лідерства. Проконсультуйтеся з експертами вашої організації в галузі навчання і розвитку, щоб розробити відповідні можливості навчання. Використовуйте якомога більше рішень для навчання, перерахованих нижче, щоб забезпечити багате середовище навчання:

самостійне мікронавчання - аналогічно LinkedIn Learning і Google Grow;
 додаткове наставництво для лідерства - цей тип наставництва об'єднує потенційних лідерів з лідерами, які сильні в тих компетенціях, у яких вони слабкі;

ротація посад – менеджер приймає на себе нові ролі на термін від трьох до шести місяців, часто на тимчасовий період;

професійні сертифікати - менеджерам може знадобитися отримати і підтримувати професійні сертифікати, щоб виконувати певні ролі і бути визнаними такими, що заслуговують на довіру з боку своїх колег.

Це, звісно, не вичерпний список, варто поєднувати стратегії навчання таким чином, щоб допомогти менеджерам досягти своїх цілей персонального розвитку лідерства.

7. Проводьте безперервну оцінку лідерства (методом 360 градусів). Оцінка методом «360 градусів» є ефективним інструментом для отримання інформації щодо менеджера та компанії в цілому. В рамках цього методу шляхом опитування оточення тестованого менеджера відбувається виявлення ступеня його відповідності займаній посаді та прояву лідерського потенціалу. Під оточенням в такому випадку маються на увазі колеги, керівники вищої рівня та підлеглі співробітника.

Оцінка персоналу методом 360 градусів дозволяє порівняти оцінки, які менеджер вказав під час самооцінки, з результатами, зафіксованими його оточенням, і зробити необхідні висновки щодо своїх сильних сторін та зон розвитку лідерства, а також отримати різнобічні думки про ефективність. Дані, доступні після проведення цього заходу, може також використовувати вище керівництво: за результатами опитування він бачить зведену інформацію щодо свого менеджера, на основі якої може запропонувати йому індивідуальний план розвитку.

Етапи проведення методу «360 градусів» охоплюють таку послідовність дій:

1) Підготовка. На цьому етапі відбувається складання або вибір опитувальника, визначається оточення менеджера, який бере участь в дослідженні.

2) Введення. Консультування учасників з поясненням цілей і методики дослідження.

3) Опитування учасників, визначення результатів і складання звіту проведеного заходу.

4) Надання зворотного зв'язку тим менеджерам, які брали участь у дослідженні. На цьому етапі важлива присутність досвідченого експерта (HR-фахівця), який може забезпечити високу ефективність процесу зворотного зв'язку при його проведенні.

8. Розробка індивідуального плану розвитку лідерства. Цей етап може бути реалізований з використанням шаблону плану розвитку лідерства, що дає змогу оптимізувати процес виховання і просування потенційних лідерів в організації.

Шаблон даного плану, що рекомендується для впровадження в організації представлено на рис.3.2. Він забезпечує чітку структуру, в якій позначено ключові компоненти розвитку лідерства, включно з постановкою цілей, розвитком навичок, планами дій, часовими рамками та зворотним зв'язком.

Шаблон плану розвитку лідерства, що налаштовується, враховує унікальні сильні сторони та сфери для поліпшення кожного менеджера, допомагаючи залучити і мотивувати їх. Водночас він узгоджує їхнє зростання зі стратегічними цілями організації. Включення такого шаблону в організаційну практику менеджменту сприяє послідовності, підзвітності та вимірюваному прогресу в навчанні лідерства.

Шаблон плану розвитку лідерства

Ім'я співробітника		Посада	
Підрозділ		Керівник	

Ціль 1

Розвивати навички наставництва та коучингу

Розвиток навичок <i>Визначте конкретні навички або галузі знань, які необхідно розвинути для досягнення цієї мети</i>	План дій <i>Намітьте дії, які допоможуть досягти професійної мети.</i>	Очікувані результати <i>Вкажіть очікувані результати, які мають бути досягнуті за допомогою плану дій.</i>	Терміни <i>Як співробітник справляється з досягненням своїх професійних цілей?</i>
Майстерність наставника	Запишіться на відповідні курси або семінари, присвячені наставництву.	Розвивайте навички членів команди за допомогою наставництва	4-6 місяців
Навичка коучингу	Беріть участь в імітаційних коуч-сесіях і семінарах, щоб поліпшити навички коучингу	Досягайте більш високої продуктивності за допомогою коучингу	4-6 місяців

Зворотний зв'язок та оцінювання

Як співробітник справляється з досягненням своїх професійних цілей?

Статус і коментарі

Дата перевірки

Рисунок 3.2 – Рекомендований шаблон плану розвитку лідерського потенціалу менеджера

Отже, план дій щодо вдосконалення лідерських навичок – це комплексна програма, яка окреслює кроки та стратегії, які людина зробить для розвитку своїх лідерських навичок і здібностей. Це дорожня карта для особистого та професійного зростання, яка допомагає людям визначити свої сильні сторони та області для вдосконалення та поставити цілі для свого розвитку.

Написання плану розвитку лідерства передбачає систематичне формулювання ваших цілей, стратегій і дій для підвищення ваших лідерських навичок. По-перше, ви повинні провести дослідження, визначити цілі розвитку лідерства, визначити стратегії та дії, створити графік, шукати ресурси та підтримку з боку інших, встановити механізми оцінки та зворотного зв'язку, контролювати та коригувати, тому план розвитку повинен містити зобов'язання та підзвітність [34].

При складанні плану індивідуального розвитку менеджера може обиратися одна зі стратегій розвитку [20, с.9]:

- 1) розвиток слабких сторін (набуття відсутніх або удосконалення слабо розвинених умінь і навиків);
- 2) компенсація слабких сторін за рахунок посилення сильних сторін (удосконалення вже розвинутих навиків з метою подальшого їх активного використання для того, щоб слабкі сторони нівелювалися на їх тлі);
- 3) комплексний підхід до розвитку лідерських якостей (поєднання перших двох підходів у наведеній послідовності, що вимагає більше часу, але є найбільш ефективним).

Варто враховувати, що існують потенційні проблеми для успішного проєктування та виконання плану розвитку лідерства:

1. Обмежені ресурси, такі як виділений бюджет і виділений час.
2. Відсутність прихильності з боку керівництва, менеджерів і організації загалом, яка не має культури навчання.
3. Нездатність створювати рішення для розвитку навичок досить швидко, щоб задовольнити зростаючі потреби в навичках.

4. Неефективні програми та ініціативи з управління наступністю, які не дають змоги виховати правильний тип лідерів.

Проте знання проблем дає змогу лідерам вживати попереджувальних заходів, щоб уникнути потенційних перешкод на шляху до успішної реалізації плану.

Важливими умовами ефективності планування індивідуального розвитку є:

правильність формулювання цілей;

використання комплексного підходу до вибору методів розвитку, який базується на сучасних принципах навчання дорослих і враховує індивідуальний стиль навчання;

організаційна та ресурсна підтримка його формування і реалізації з боку організації.

На основі індивідуального плану розвитку складається програма розвитку лідерського потенціалу керівника, що може включати широкий спектр напрямів – від розвитку окремих якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності, до рефлексивної самоорганізації, та має формуватися із дотриманням таких принципів [20, с.7]:

розвиток має відповідати особистим цілям менеджера, а не «ідеалам», які йому нав'язуються;

цілі розвитку мають ґрунтуватися на його сильних, а не слабких сторонах;

програма розвитку має бути реалістичною, добре структурованою і адаптованою для конкретної особи (тобто її реалізація не повинна викликати дискомфорт);

програма розвитку, з одного боку, має бути достатньо детальною, щоб забезпечити моніторинг та контроль її виконання, з іншого – достатньо гнучкою, щоб її можна було реалізувати у найбільш зручний та ефективний спосіб.

3.2 Застосування в компанії методичних підходів до оцінки лідерського потенціалу керівників

Як було зазначено у п.3.1 кваліфікаційної роботи, ґрунтовність індивідуального плану розвитку лідерського потенціалу менеджера значною мірою залежить від об'єктивності та достовірності оцінки його лідерського потенціалу. У зв'язку з цим, узагальнимо методичні підходи до проведення такої оцінки, що можуть бути застосовані в ТОВ «Термінус» з метою підвищення ефективності планування індивідуального розвитку лідерських якостей менеджерів.

При оцінюванні лідерського потенціалу керівників компанії варто розуміти, що 80 % успіху у проведенні оцінювання персоналу — це ретельна підготовка. Важливо підготуватися технічно, а також підготувати працівників.

Цілі оцінювання персоналу полягають у такому [40]:

1. Зрозуміти рівень готовності команди до досягнення стратегічних цілей компанії, здатність ефективно виконувати тактичні цілі та операційні завдання.

2. Визначити тих співробітників, які мають бажання рости та розвиватися в компанії і тих, хто не має.

3. Розробити індивідуальні плани розвитку співробітників (ІПР) та кар'єрні траєкторії з фокусом на стратегічні цілі організації.

4. Важливо завчасно проінформувати співробітників та керівників про намір провести оцінювання та розробити індивідуальні плани розвитку, а також пояснити загальну мету цього заходу.

Важливе значення в цьому процесі займає технічна підготовка, що має охоплювати такі завдання:

1. Розробити шаблон документа для проведення оцінювання.
2. Визначити алгоритм і терміни оцінювання, учасників і відповідальних за процес.

3. Визначити, який буде результат оцінювання та як ці результати будуть використовуватися надалі.

4. Скласти перелік ключових компетенцій для кожної посади, за якими будуть оцінюватися співробітники. Цей перелік включатиме професійні компетенції, а також загальнокорпоративні.

Для того, щоб визначити, чи відповідає фахівець вимогам управлінських завдань, необхідно провести повну оцінку лідерських якостей. Експерти SHL пропонують спосіб оцінки лідерського потенціалу, який ґрунтується на трьох методах [22]:

1. Професійно-особистісний опитувальник (OPQ).
2. Мотиваційний опитувальник (MQ).
3. Динамічні тести здібностей (DAT).

Такий комплексний підхід дає можливість глибокого аналізу лідерських компетенцій та здібностей кандидатів й підвищує ефективність їх відбору.

Розглянемо більш детально особливості цих методів.

Професійно- особистісний опитувальник OPQ 32 — це методика, яка призначена для оцінки схильностей особистості, професійний онлайн опитувальник. Опитувальник допомагає онлайн визначити типову або бажану поведінку людини в повсякденній робочій діяльності [24]. Опитувальник побудований на моделі особистості, яка дає оцінку індивіду по 32 шкалам (рисам особистості). Шкали показують найважливіші аспекти професійної діяльності в сучасних організаціях та об'єднані в три ключові категорії:

1. Взаємодія з людьми.
2. Управління завданнями.
3. Управління власною поведінкою.

Рекомендовано використовувати опитувальник OPQ32 в поєднанні з іншими методиками, щоб отримати повне уявлення про готовність працівника й вибудувати максимально об'єктивний та актуальний план розвитку [24]:

результати тестів вербальних та числових здібностей допоможуть оцінити рівень потенціалу щодо розвитку аналітичних компетенцій,

дані мотиваційного опитувальника MQ дозволять з'ясувати, які чинники й умови роботи мотивують співробітника на розвиток та / або сприяють досягненню ними кращих результатів,

зворотний зв'язок (наприклад, за методом «360 градусів») та результати центрів оцінки допоможуть уточнити наявний рівень компетенцій співробітника й можливі «сліпі плями», що також є важливим при формуванні плану розвитку,

чітке визначення майбутніх робочих завдань й стратегічних цілей підрозділу необхідно для того, щоб повною мірою показати пріоритети компанії в плані розвитку співробітника.

Мотиваційний опитувальник (MQ) - забезпечує структурований опис ситуацій та завдань, які спонукають працівника більш інтенсивно й продуктивно працювати [16]. Мотиваційний опитувальник від SHL володіє всіма необхідними для подібного роду інструментів показниками:

1. Універсальність (враховано різні аспекти, які впливають на мотивацію співробітника).
2. Прозорість (не використовує вузькоспрямовані структури).
3. Завдання опитувальника відповідають сфері діяльності.
4. Доступність використання для різних фахівців (психологи, фахівці кадрових відділів і менеджери після проходження навчання).

Тести здібностей є різновидом психометричних тестів. Система тестування співробітників, використовується для того, щоб оцінити будь-яку здібність працівника або їх сукупність, та дозволяє персоналу компанії або окремому її співробітнику продемонструвати максимальні можливості для досягнення гарного результату [29]. Тести здібностей можна розділити на три основні типи [29]:

1. Тести досягнень. Оцінюють показники навчання кадрів з формальної точки зору та вимірюють набуті знання та навички. Цей тип тестів включає

в себе вузькоспеціалізовані питання.

2. Тести здібностей. Оцінюють можливості персоналу або окремого співробітника для подальшого розвитку. Ці тести за своїм змістом схожі з тестами досягнень, але їх опитувальники не містять вузькоспеціальних завдань.

3. Тести IQ. Аналізують загальний рівень розвитку співробітника.

Серед наявних в практиці менеджменту методичних підходів може представляти інтерес і група методик оцінки лідерських компетентностей, що безпосередньо визначаються лідерський потенціал менеджера. Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетенцій керівника. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками співробітника, і з інформаційнотехнологічним процесом, і з його кінцевими результатами та з соціальним розвитком організації. Так, в компанії може бути застосована запропонована Жариком Н.А., Гуржій Н.М. методика оцінки лідерських компетенцій, що ґрунтується на експертній оцінці запропонованого переліку лідерських компетенцій [6].

Оцінку лідерських компетенцій доцільно проводити за п'ятибальною шкалою: якість відсутня – 1 бал; якість проявляється дуже рідко – 2 бали; якість проявляється рідко – 3 бали; якість проявляється часто – 4 бали; якість проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів.

При цьому науковці пропонують оцінювати такі компетентності:

1. активність та ініціативність
2. орієнтованість на результат
3. стратегічне мислення
4. креативність
5. відповідальність за команду
6. комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію
7. оперативність в прийнятті управлінських рішень
8. управління змінами

9. емоційний інтелект

10. орієнтація на навчання та розвиток себе й команди [6, с. 327].

Відповідно, акцент в індивідуальному плані розвитку лідерських якостей менеджера має бути спрямований на зміцнення тих компетенцій, які оцінені в діапазоні 1-3 бали.

Одним із підходів до оцінювання може виступати самооцінювання, що виконується самостійно менеджером, і полягає в оцінюванні його прогресу або регресу в роботі в компанії за останні 6 місяців. Можна для такої оцінки рекомендувати розміщувати шаблони на електронних носіях, таких як Google Диск або на платформі, яку використовують для корпоративного навчання та опитувань. Важливо забезпечити конфіденційність даних, тому доступ до відповідей співробітників повинні мати лише їх безпосередні керівники та HR-відділ. До того, як співробітники розпочнуть заповнювати шаблони, варто заздалегідь повідомити їх, як буде забезпечена конфіденційність даних і хто матиме доступ до результатів.

Таким чином, в компанії можуть застосовуватися різні підходи до оцінювання лідерського потенціалу або їх комбінація. Вибір таких підходів для застосування в ТОВ «Термінус» має здійснюватись з урахуванням персоналії менеджера, який буде проходити оцінку та організаційних факторів.

3.3 Запровадження коучингових технологій для розвитку лідерських якостей менеджера

Обираючи модель і методи розвитку лідерського потенціалу, менеджер має усвідомити власний стиль сприйняття інформації, особисті преференції щодо навчання та структуру його циклу. У сучасній літературі існує декілька десятків методів визначення особистого стилю навчання. Один з найбільш поширених із них ґрунтується на запропонованій Д. Колбом моделі емпіричного навчання, яка [20, с.13]:

показує преференції людей щодо сприйняття інформації, розділяючи їх на 4 групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики;

розкриває суть і 4 стадії навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та застосування на практиці).

Відповідно до цієї моделі особа:

1) здійснює дію, використовуючи існуючі знання, уміння, навички незалежно від того, наскільки вони є достатніми;

2) аналізує набутий досвід, його переваги і недоліки та робить висновок про те, що було вдалим і що можна було б зробити краще;

3) одержує необхідні їй теоретичні знання та формує правильний алгоритм дій на майбутнє;

4) відпрацьовує теорію і закріплює необхідні навички.

У сучасних умовах, серед найбільш ефективних методів розвитку лідерського потенціалу, що можуть бути порекомендовані до застосування у ТОВ «Термінус», виокремимо коучинг.

Коучинг (від англ. coach – репетитор, інструктор, тренер) є інноваційною технологією поєднання прикладних розробок менеджменту і психології управління, яка з'явилася у 70–80-х роках минулого століття, але своєї популярності набула протягом останніх 10 років. Коучинг - сфокусований на рішенні, орієнтований на досягнення визначеної цілі процес співробітництва, у ході якого коуч сприяє розвитку особи підвищенню ефективності її діяльності [20, с.14].

Коучинг можна охарактеризувати як розвивальну підтримку, принципово важливий засіб досягнення результатів у контексті швидких змін. Якщо наставництво, як правило, застосовується для вирішення стандартних завдань, то коучинг – у процесі багатоваріантної управлінської діяльності. На відміну від наставництва, яке спрямовує на застосування алгоритму чи подібного.

Коучинг класифікується за такими ознаками [20, с.15]:

залежно від суб'єкта: зовнішній і внутрішній (проводять штатні коуч-консультанти);

залежно від кількості осіб, з якими працює коуч: індивідуальний (персональний, особистий) або груповий (командний);

залежно від характеру цілей і терміну їх реалізації: оперативний (вирішення поточних питань), тактичний (розв'язання локальних завдань), стратегічний (включає постановку стратегічної цілі, формування місії, розробку стратегії);

залежно від способу проведення: очний (живе спілкування) і заочний (дистанційний);

залежно від завдань: коучинг навиків і виконання (створення бажаних результатів у складних ситуаціях шляхом зміни стратегії поведінки), коучинг розвитку (прогресивний розвиток, спрямований на досягнення особистих амбітних цілей), трансформаційний коучинг (швидке створення фундаментального особистісного «зсуву» у сприйнятті перспектив), кар'єрний коучинг (розвиток особистісної майстерності у професії), лайф-коучинг (підтримка і супровід «упродовж життя» до одержання необхідного результату), самокоучинг (розвиток здатності бути коучем самому собі та здійснювати саморозвиток) тощо.

За результатами проведеного дослідження, з цих видів коучингу компанії варто порекомендувати робити акцент на очному індивідуальному коучингу менеджерів, що матиме тактично-стратегічний характер.

Індивідуальний коучинг керівників — це процес підвищення рівня його управлінських та лідерських навичок, який допомагає розвивати компанію та бізнес через роботу з лідерами, розвиток їхньої компетенції та трансформацію мислення. Завдання коуча — розкрити наявний потенціал, вивільнити приховані ресурси та знайти нові шляхи досягнення результатів та підвищення ефективності. Коуч чує клієнта і ставить сильні питання, які спонукають до цілісного бачення та усвідомлення ситуації, пошуку найкращого рішення, мотивують на дії та сприяють змінам [7].

Робота з коучем надає менеджерам такі можливості [7]:

зрушення в особистісному розвитку: подолання особистих обмежень, страхів та сумнівів, що відкриває шлях до нових можливостей та досягнень;

ясність щодо стратегічних бізнес-результатів: отримання чіткого розуміння та плану для досягнення стратегічних цілей компанії;

підняття впевненості та навичок управління: розвиток впевненості та навичок управління командами та змінами, забезпечуючи стабільність та ефективність в організації;

розуміння впливу особистого стилю управління: усвідомлення, як власний стиль управління впливає на співробітників та колег, сприяючи покращенню міжособистісних відносин;

підвищення здатності розкривати потенціал інших: розвиток вміння визначати та підтримувати потенціал учасників команди;

навички управління конфліктами: розвиток ефективних стратегій управління конфліктами для забезпечення гармонійної робочої атмосфери;

підвищення усвідомленості та відповідальності: збільшення усвідомленості та відповідальності в досягненні поставлених цілей;

розвиток коучингового способу мислення: вміння ставити коучингові запитання, сприяючи найкращому розв'язанню проблем та стимулюючи творчий підхід до вирішення завдань.

Завдання, з якими можна працювати у коучингу лідерів в компанії представлено в табл.3.1.

Зауважимо, що за допомогою коучингу створюється мотивація особи до змін із подальшим визначенням конкретних кроків змін і розвитку, характер і послідовність яких залежить від її особистісних якостей, рівня креативності, професіоналізму тощо. Так, залежно від типу референції особи (показує, яким чином співвідносяться власна і зовнішня думка при ухваленні нею рішень і самооцінці) існує 3 підходи до організації коучингу і досягнення його мети (рис.3.3):

Таблиця 3.1 – Ключові завдання коучингу лідерів в компанії [13]

Завдання	Опис	Результати
LEADERSHIP COACHING	Орієнтований на розвиток метанавичок Лідера. У завданнях стоїть освоєння поточної логіки дії, перехід від однієї логіки мислення до іншої за технологією вертикального розвитку лідера.	Трансформаційні зміни лідера, освоєння метанавичок, нові стратегії дій і мислення, освоєна поточна логіка дії, закладені основи переходу до наступної, що призводить до рішень нового рівня
BUSINESS COACHING	Лідер працює над розвитком навичок і здібностей ефективного керівника, освоює метанавички, інструменти гнучкого управління.	Ефективне й екологічне досягнення поставлених цілей; підвищення якості управління собою, процесами та людьми; освоєні метанавички й інструменти Гнучкого управління. У компанії підвищується стійкість до невизначеності, рівень довіри, прискорюється процес вирішення завдань
КОУЧИНГ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ:	Робота орієнтована на розвиток ефективної взаємодії з людьми: партнерами, членами команди.	Ясність в теперішніх і майбутніх відносинах. Створена нова, бажана якість відносин між топменеджментом, партнерами, членами команди; якісна комунікація в команді й ефективна взаємодія.
КОУЧИНГ ПОШУКУ СЕНСІВ	Коучинг, що орієнтований на пошук сенсів, шляхів, призначень, пов'язаний із віковими або життєвими етапами переходів.	ясність у поточній точці, траєкторія розвитку, відповіді на питання: «ХТО Я? КУДИ Я ЙДУ? ДЛЯ ЧОГО?». Зшивання особистих цілей керівника з цілями компанії. Енергія лідера спрямована на досягнення спільних із компанією цілей та інтересів.

перший застосовується для осіб із зовнішньою референцією (які більшою мірою орієнтуються на думку авторитетних і досвідчених осіб, об'єктивні результати, прийняті норми тощо);

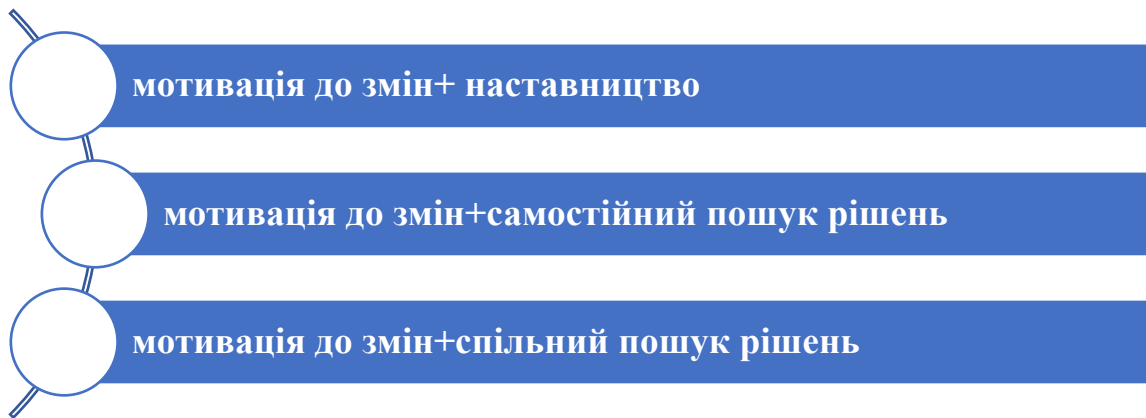


Рисунок 3.3 – Підходи до організації коучингу в процесі розвитку лідерських якостей менеджерів ТОВ «Термінус»

Джерело: складено автором на основі [20]

другий – для осіб із внутрішньою референцією (які в першу чергу орієнтуються на власне бачення, думку, позицію, а тому більше довіряють тим висновкам, до яких прийшли самостійно) та зі змішаною референцією;

третій – для осіб зі змішаною референцією.

Структура коучингу (модель «GROW») у розвитку лідерських якостей менеджерів передбачає реалізацію таких блоків:

G (goal) – ціль. Визначення конкретної проблеми для обговорення і формування цілі (розвиток лідерського потенціалу менеджера);

R (reality) – реальність. Оцінка існуючої ситуації у контексті досягнення цілі (оцінка лідерського потенціалу менеджера);

O (options) – варіанти дій. Усвідомлення шляхів досягнення цілі та вибір оптимального варіанту (складання індивідуального плану розвитку лідерського потенціалу менеджера);

W (will) – воля. Формування готовності діяти (мотивація до змін та втілення індивідуального плану розвитку).

Основним методом коучингу є так звана трансформаційна бесіда, яка базується на активному слуханні, перефразуванні, уточнювальних і зондувальних запитаннях. Під час такого діалогу здійснюється розкриття потенціалу менеджера, підвищується мотивація і він приходить до важливого для себе рішення з метою подальшої його реалізації. У табл. 3.2 подано запитання, використовуючи які, коуч може активно управляти діалогом.

Таблиця 3.2 – Перелік запитань для використання у процесі коучингової бесіди з керівниками компанії [20, с.23]

Мета	Запитання
Визначення цілі	Яку основну ціль необхідно досягнути? В який термін необхідно це зробити? Наскільки ціль реальна? Які її короткочасні підцілі?
Усвідомлення ситуації і наявних ресурсів	Від кого і від яких обставин залежить розвиток подій? На що саме і якою мірою Ви особисто впливаєте? Що вже зроблено для досягнення цілі і до яких результатів це привело? Якої підтримки Ви потребуєте і як Ви її отримаєте?
Усвідомлення можливостей і перепон	Що Ви можете зробити? Які можливі перепони? Які умови були б ідеальними для досягнення цілі? Як Ваші дії вплинуть на інших і які це може мати наслідки?
Формування плану дій	У чому полягають принципово відмінні підходи до досягнення цілі? Що, коли, кому і в якій послідовності необхідно робити для реалізації наміченого?
Формування готовності діяти	Які перші кроки Ви можете зробити вже сьогодні (упродовж наступних 3-х днів)? Що необхідно для їх успіху?

У процесі коучингу менеджерів можуть застосовуватись такі види впливу [20, с.24]:

метафоричний вплив – використання метафори або метафоричної історії, яка вписується у «картину світу» особи з метою подальшого використання нею феномену проекції у процесі прийняття рішення щодо подальших дій, а не реалізації чіткого регламентованого алгоритму;

рефреймінг – прийом, який дає змогу змінити точку зору особи (іноді на протилежну), що здійснюється у такі способи: виявлення в ситуації іншої позитивної сторони (зараз ми запроваджуємо інноваційні технології, і це вимагає багато зусиль і часу – зараз ми забезпечуємо високу якість управління); відзначаючи негатив, указується майбутня вигода (ми дуже напружено працюємо, проте це дозволить виконати план роботи і суттєво зекономити ресурси); формування вигідного і правильного у даній ситуації ряду порівняння (на це складне завдання Ви справді витрачаєте багато часу, але згадайте, у минулому році Вам на це потрібно було удвічі більше часу);

експеримент – ефективний інструмент коучингу у ситуації без істотних ризиків для організації, який використовується для роботи з особою із внутрішньою референцією і передбачає надання їй можливості переконатися на власному досвіді у правильності або хибності її моделі поведінки експериментальним шляхом;

зміна ролей на протилежні – особа одержує роль, яка є протилежною тій, у якій вона знаходиться (наприклад, керівник – підлеглий), їй задається алгоритм поведінки і аналізуються її відчуття та сприйняття ситуації «з іншого боку». При цьому коуч може використовувати прийоми метафоричного впливу та рефреймінгу.

Висновки до розділу 3

З метою розвитку лідерського потенціалу менеджерів ТОВ «Термінус» в результаті дослідження розроблено рекомендації щодо планування індивідуального розвитку лідера в організації, застосування в компанії методичних підходів до оцінки лідерського потенціалу керівників та запровадження коучингових технологій для розвитку лідерських якостей менеджера.

План розвитку лідерства розглядається як стратегічний план, розроблений для того, щоб допомогти менеджерам набути і розвинути лідерські якості та підготувати їх до управлінських і лідерських ролей в

організації. Запропоновано схему розробки плану розвитку лідерства для керівників ТОВ «Термінус, що містить 8 етапів та шаблон даного плану, що забезпечує чітку структуру, в якій позначено ключові компоненти розвитку лідерства, включно з постановкою цілей, розвитком навичок, планами дій, часовими рамками та зворотним зв'язком.

Узагальнено підходи до оцінювання лідерського потенціалу (опитувальник ОРQ32, мотиваційний опитувальник, динамічні тести здібностей, самооцінювання тощо) та визначено особливості їх використання. Обґрунтовано, що вибір таких підходів для застосування в ТОВ «Термінус» має здійснюватись з урахуванням персоналії менеджера, який буде проходити оцінку та організаційних факторів.

За результатами проведеного дослідження, в компанії рекомендовано робити акцент на очному індивідуальному коучингу менеджерів, що матиме тактично-стратегічний характер. При цьому індивідуальний коучинг керівників розглядається як процес підвищення рівня його управлінських та лідерських навичок, який допомагає розвивати компанію та бізнес через роботу з лідерами, розвиток їхньої компетенції та трансформацію мислення.

ВИСНОВКИ

Теоретичні підходи до трактування сутності лідерства пройшли тривалий еволюційний шлях. На сьогодні дослідження проблематики лідерства здійснюють у теорії управління, менеджменті, соціології, психології та педагогіці. У сфері економіки та менеджменту лідерство розглядається як чинник, що впливає на розвиток бізнесу та економічні процеси. Досліджується роль лідерів у стратегічному управлінні, запровадженні інновацій, підвищенні конкурентоспроможності підприємств і формуванні корпоративної культури. Лідером вважається той член групи, якому вона делегує право приймати важливі рішення в критично важливих ситуаціях. Це особа, що має найбільший авторитет і відіграє ключову роль у координації спільної діяльності та регулюванні стосунків у колективі.

В ході еволюції суспільства нова парадигма управління висунула нові вимоги до лідерства, що характеризується такими атрибутами: зміни та антикризовий менеджмент; делегування владних повноважень; співробітництво; розмаїття ідей і форм, креативність; більш високі цілі, корпоративна соціальна відповідальність; діловитість; скромність, конкурентоспроможність.

Лідерські якості представляють собою сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі. Вивчення літературних джерел за темою дослідження дозволяє зауважити, що вони охоплюють різні класифікаційні групи, які можуть бути об'єднані в дві великі групи: особистісні та професійні.

Теорія та практика сучасного менеджменту виокремлює три класичних стилі лідерства (демократичний, авторитарний, ліберальний), кожний з яких має свої переваги, недоліки та сферу застосування. В сучасних умовах розглядають також трансформаційне, транзакційне, емоційне лідерство. Вибір стилю лідерства залежить від кількох ключових факторів, які впливають як на

самого лідера, так і на обставини, в яких він працює (характеристики лідера, особливості групи; характер завдання; організаційна культура; зовнішні обставини).

Дослідження в роботі проведено на матеріалах ТОВ «TERMINUS». Підприємство є лідером на українському ринку з виробництва міжкімнатних дерев'яних дверей та є підприємством повного циклу, має чітку систему цінностей та принципів діяльності, застосовує сучасне обладнання та велику увагу приділяє співробітникам й їх персональному розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії за 4 роки показав, що компанія демонструє успішну діяльність (збільшився дохід, чистий прибуток, зросли активи тощо). в структурі операційних витрат підприємства найбільшу частку складають матеріальні затрати (71,4 % та 68,43% відповідно у 2022 та 2023 рр.). Є позитивні прогнози щодо перспектив розвитку компанії у 2025 р. При збереженні ефективного контролю за витратами, операційний прибуток може продовжувати зростати, і в 2025 році компанія може досягти прибутку в діапазоні 35–40 млн грн.

Кількість працівників ТОВ “TERMINUS” станом на 2023 рік становила 245 осіб, в структурі персоналу має місце переважають працівники старше 40 років. Управління компанією охоплює три рівні управління, а перелік менеджерських посад демонструє функціональний підхід до управління ТОВ “TERMINUS”. Важлива увага приділяється організаційній складовій діяльності менеджерів, зокрема графіку роботи та комунікаційній політиці.

Навчання персоналу та розвиток лідерських якостей менеджерів ТОВ “TERMINUS” відбувається через поєднання ініціативного та корпоративного навчання. Останніми роками в компанії значно зростає частка програм розвитку менеджерів, які реалізуються в онлайн-форматі, що є більш зручним та комфортним для працівників. Під час опитування менеджерів щодо оцінки ефективності корпоративної системи розвитку персоналу 57% опитаних висловилися про її ефективність, на думку 20% - вона потребує удосконалення.

З метою розвитку лідерського потенціалу менеджерів ТОВ «Термінус» в результаті дослідження розроблено рекомендації щодо планування індивідуального розвитку лідера в організації, застосування в компанії методичних підходів до оцінки лідерського потенціалу керівників та запровадження коучингових технологій для розвитку лідерських якостей менеджера.

План розвитку лідерства розглядається як стратегічний план, розроблений для того, щоб допомогти менеджерам набути і розвинути лідерські якості та підготувати їх до управлінських і лідерських ролей в організації. Запропоновано схему розробки плану розвитку лідерства для керівників ТОВ «Термінус, що містить 8 етапів та шаблон даного плану, що забезпечує чітку структуру, в якій позначено ключові компоненти розвитку лідерства, включно з постановкою цілей, розвитком навичок, планами дій, часовими рамками та зворотним зв'язком.

В роботі узагальнено підходи до оцінювання лідерського потенціалу (опитувальник ORQ32, мотиваційний опитувальник, динамічні тести здібностей, самооцінювання тощо) та визначено особливості їх використання. Обґрунтовано, що вибір таких підходів для застосування в ТОВ «Термінус» має здійснюватись з урахуванням персоналії менеджера, який буде проходити оцінку та організаційних факторів.

За результатами проведеного дослідження, в компанії рекомендовано робити акцент на очному індивідуальному коучингу менеджерів, що матиме тактично-стратегічний характер. При цьому індивідуальний коучинг керівників розглядається як процес підвищення рівня його управлінських та лідерських навичок, який допомагає розвивати компанію та бізнес через роботу з лідерами, розвиток їхньої компетенції та трансформацію мислення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька К. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 4.2015. С.58-64.
2. Бестужева С.В., Фрідман О.А., Чернуха О.С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. Випуск № 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>.
3. Бондарчук Л.В., Крамаренко К.В., Рудик Т.О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 664–667.
4. Дияк В.В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 67. Том 1. 2024. С. 15-19.
5. Дяків О. П., Прохоровська С. А. Структура лідерських компетенцій менеджера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер.: Економічні науки. 2013. № 6. С.48-55. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_6_11.
6. Жарик Є.А., Гуржій Н.М. Оцінка лідерських компетенцій керівників – лідерів машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск 16. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/49.pdf
7. Ідивідуальний коучинг керівників. URL: <https://ealcoach.com/indcoaching/>
8. Калашнікова С.А. Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4_5_2010/23.pdf.
9. Коваль В. Як скласти індивідуальний план розвитку для співробітників? URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-sklasti-individualniy-plan-rozvitku-dlya-spivrobitnikiv-2>
10. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Моторнюк У.І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І.*

Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 35 (74). № 2, 2024. С. 33-39.

11. Костенко Р. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проектів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Випуск 93'2023. С.77-81.

12. Кочубей Т.Д., Семенов А.А. Сучасні теорії лідерства. Теоретичний аспект. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1886/1/Suchasni_teorii_liderstva.PDF

13. Коучинг лідерів в організації. URL: <https://www.id.institute/pdd>

14. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

15. Лідерські компетенції для майбутнього. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.

16. Мотиваційний опитувальник / Motivation Questionnaire URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti/mq>

17. Никифоров С.Л. Проблема формування лідерських якостей у фахівців адміністративного менеджменту у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, 2024. № 2. С. 134-136.

18. Никифоров С.Л. Формування лідерських якостей менеджерів на базі третинного сектору економіки. *Габітус*. Випуск 58. 2024. С. 167-171.

19. Олексюк О.Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380.

20. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

21. Офіційний сайт компанії ТОВ «TERMINUS». URL: <https://terminus.ua/>

22. Оцінка потенціалу лідера потребує комплексного підходу. URL: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie/hipo>

23. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 5. С.184-187.

24. Професійний Особистісний Опитувальник OPQ32. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/lichnostnie-oprosniki/opq32>

25. Прочан А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 32/2022 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6366548>.

26. Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Голоवेशко Б.Р., Бондаренко В.В. Лідерські якості в професійній діяльності / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХП», 2017. 143 с.

27. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

28. Слюсаренко О.О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2016. Вип. 2 (39). С. 244-246.

29. Тести здібностей URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/testi-sposobnostej>

30. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 стор.

31. ТОВ «Термінус». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33623434/

32. Тимошенко В.Б. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. Випуск # 59. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>.

33. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій [Електронний ресурс]:навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми

«Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

34. Успішний план розвитку лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/leadership-development-plan/>

35. Філатова Л. С., Новохацька Л. В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 3 (13). С. 64–69.

36. Фінансові звіти ТОВ «TERMINUS»: внутрішні дані підприємства.

37. Чорний А. В. Аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій IT-фахівців. Ефективна економіка. № 5. 2018. www.economy.nauka.com.ua

38. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», № 9(37), червень, 2018 р.* С.78-84.

39. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці.* Економіка. Випуск 294. Том 306. С.73-80.

40. Як створити план розвитку лідерства. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/buyu7tt421-yak-stvoriti-plan-rozvitku-lderstva-shab>

41. Burns, J. M. Leadership. New York: Harper & Row. 530 p.

42. Park H.H., Faerman S. Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. The American Review of Public Administration. 2019. Vol. 49. № 1. P. 98–115. URL: <https://doi.org/10.1177/0275074018785448>.

43. Stogdill R.M. (1974) Handbook of leadership [Handbook of leadership]. N.Y., L.: Free Press. 613 p. [in English].

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А
до Податкового декларації (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Звіт про фінансові результати"

Підприємство: **ТОВ "Горішній"**

Територія: **ВІННИЦЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання: **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності: **Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і спорудних виробів**

Середня кількість працівників: **3**

Адреса, телефон: **вулиця Івана Мазепи, буд. 49 м. КАЛІНІВКА, КАЛІНІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ОБЛ. 22400**

Дата (рок, місяць, число):
за ЄДРПОУ: **2024 07 01**
за ЄАТОТТ: **202407010005101**
за ЄОНІН: **240**
за КРЕД: **16.73**

Оцінювач витрат: **тис. грн. без податкового знімка (форми розрахуку IV Зводу про фінансові результати (Зводу про сукупний дохід) (форма №62), грошові та грошові зобов'язання не надаються в гривнях з копійками)**

Складено (фронта показую "у" у відповідній колонці)
за виключенням роз'яснень (стандартів) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 червня 2024 р.

Форма №1 Баланс ДКУД

001001

А К Т И В	Код розшиф.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Необоротні активи	1000	47	50
первісна вартість	1001	696	709
зменшення амортизації	1002	651	659
Неамортизовані капітальні інвестиції	1005	1 433	1 134
Основа засобів	1010	21 039	17 743
первісна вартість	1011	67 036	67 386
знош	1012	45 997	49 653
інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знош інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
зменшення амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які об'єднуються на основі участі в капіталі підприємства	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Зобов'язаність за внеском до статутного капіталу іншого підприємства	1036	-	-
Довгострокові дебіторські зобов'язаності	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гроші	1050	-	-
Відстрочені капітальні видатки	1060	-	-
Залишки коштів у національній валюті і резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 549	18 977
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	14 945	22 513
первісна вартість	1101	10 243	8 317
амортизаційно-накопичено	1102	-	-
товари	1103	3 556	12 762
товари	1104	1 205	1 482
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Діючі інструменти	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продажом товарів, робіт, послуг	1125	32 780	36 499
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за відшкодуванням	1130	-	-
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нерезидентами, діловодів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточно-дебіторська заборгованості	1155	3 682	4 433
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 239	1 626
товари	1166	1	8
розрахунки в банках	1167	16 238	1 618
Витрати майбутніх періодів	1170	16	16
Частка пересередованих у статистичних резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв наліжних витрат	1182	-	-
резерв на виробництво премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
інші обороти акцій	1190	5 619	661
Усього за розділом II	1195	69 345	65 753
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1290	58	58
Всього	1900	91 930	84 788

Назва	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Виробничий (власний) капітал	1400	13 473	13 473
Внески до неагентованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	-	-
Державний капітал	1410	-	-
власний дохід	1411	-	-
акціонерні курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	498	498
Нарощуваний прибуток (накопичений збиток)	1420	46 940	46 410
Неосплатений капітал	1425	(-)	(-)
Випущений капітал	1490	(-)	(-)
Інші резерви	1493	-	-
Усього за розділом I	1495	62 811	60 401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Видатковані позички зобов'язання	1500	-	-
Позички зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові зростаючі зобов'язання	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цивільні фінансування	1525	-	-
Відшкодування допомоги	1538	-	-
Страхові резерви	1590	-	-
у тому числі:	1591	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв наліжних витрат	1592	-	-
резерв на виробництво премій	1593	-	-
інші страхові резерви	1594	-	-
Інвестиційні контракти	1595	-	-
Пунктові фонди	1596	-	-
Резерв на витрати дальньої пошти	1598	-	-
Усього за розділом II	1599	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові зростаючі зобов'язання	1600	-	-
Векселі реєстра	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 093	8 838
розрахунки з бюджетом	1620	2 146	2 966
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 141	2 182
розрахунки зі страхування	1625	438	330
розрахунки з оплати праці	1630	713	595
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	8 113
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 987	3 132
Поточна кредиторська зборгованість за випущеними розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховими виплатами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	2 740
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Видатковані комісійні доходи від перестраховування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 672	447
Усього за розділом III	1695	29 119	24 387
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1790	-	-
V. Частка власних акцій неагентованого статутного фонду	1800	-	-
Всього	1900	91 930	84 788



ЕП Меншик
Олександр
Анатолійович
ЕП Дергунова
Олена
Василівна

Меншик Олександр Анатолійович

Дергунова Олена Василівна

Заступник голови територіально-адміністративної одиниці та територій територіальних громад

Заступник голови територіально-адміністративної одиниці та територій територіальних громад, що розташувалися в межах території, на якій здійснюється діяльність

Продовження додатка А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Визначення класифікації до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВ "Термікус"	Дата (рік, місяць, число)	2024	10	11
Територія	ВІННИЦЬКА	м. ЄДРПОУ	35625434		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	м. КАТОГІТ	11405120670010068110		
Вид основної діяльності	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і спорядок виробів	м. КОПІОГ	240		
Середня кількість працівників	2	м. КВЕД	35.23		
Адреса, телефон	вулиця Івана Мазепа, буд. 48, м. КАЛІНІВКА, КАЛІНІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 23400		9432909100		

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Зводу про фінансові результати (Зводу про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вказуються в гривнях з копійками)

Складено (вироблено) позначку "х" у відповідній колонці:

за національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку
за міжнародним стандартом фінансової звітності

х
х

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

Форма №1 (за зм. ДКУД) 1001001

А К Т И В	Код розділу	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	1	2	3
Нематеріальні активи	1000	77	47
перевірка вартість	1001	698	698
накопичена амортизація	1002	621	651
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	472	1 433
Основні засоби	1010	24 402	21 029
перевірка вартість	1011	66 697	67 026
знош	1012	38 296	45 997
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
перевірка вартість інвестиційної нерухомості	1014	-	-
знош інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
перевірка вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокові зобов'язання збереженості	1040	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих управлінських резервах фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	28 963	22 589
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	13 442	34 905
вироблені залишки	1101	11 693	30 143
застарілість заробітної плати	1102	-	-
залишки продукції	1103	643	3 358
товари	1104	1 076	1 205
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дивиденди напристрасування	1115	-	-
Виселі одержані	1120	-	-
Дебіторська зборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	21 842	32 700
Дебіторська зборгованість за розрахунками:			
за наданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1133	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1134	-	-
Дебіторська зборгованість за розрахунками з нарахованих дивидендів	1140	-	-
Дебіторська зборгованість за розрахунками із загублених розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська зборгованість	1155	5 234	3 882
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 492	16 239
залишки	1166	-	1
розумові активи	1167	9 492	38 238
Витрати майбутніх періодів	1170	2	18
Частина перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв наліжованих витрат	1182	-	-

резерви на виробництві прямих	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 955	1 619
Усього за розділом II	1198	51 868	89 363
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	-	-
Баланс	1206	81 799	91 930

Позначка	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Дарюваний (власний) капітал	1400	13 473	13 473
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
власний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	498	493
Переодичний прибуток (періодичні збитки)	1420	38 515	48 840
Нематеріальний капітал	1425	(-)	(-)
Висуваний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1498	52 486	61 811
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Позички фінансування	1525	-	-
фінансовий лізинг	1526	-	-
Спеціальні резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв виробничих прямих	1533	-	-
інші спеціальні резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Позичковий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивидендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі отримані	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1613	9 325	13 093
розрахунками з бюджетом	1620	585	2 846
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2 341
розрахунками зі страхування	1625	284	458
розрахунками з оплати праці	1630	835	713
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	605	2 887
Поточна кредиторська зобов'язаність із наданої ренти	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Довгострокові зобов'язання	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи на переуступлення	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 681	9 822
Усього за розділом III	1695	29 313	29 119
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуті	1700	-	-
IV Чиста вартість групи позарозрахункового нематеріального фонду	1800	-	-
Баланс	1900	81 799	91 930



Світлана
Олександрівна
Дергузова
Олександрівна
Дергузова

Меншик Олександр Анатолійович

Дергузова Оксана Василівна

Копія статистичної інформації, наданої за територіальний провід.

Статистична інформація, надана, є конфіденційною інформацією органів статистики, не розкривається третім особам у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство ТОВ "Горішнє"	(заклад/підприємство)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН		
			2024	07	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		33623434			
за I Півріччя 2024 р.		Форм № 2 Код за ДКУД 1801003			
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код розрах.	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	106 008	108 685		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестрахування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(59 516)	(85 089)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	46 492	23 596		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	759	424		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, викуплених від отримувачів	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(6 031)	(2 216)		
Витрати на збут	2150	(10 484)	(7 020)		
Інші операційні витрати	2180	(1 464)	(473)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	29 272	14 311		
збиток	2195	(-)	(-)		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	-	-		
Інші доходи	2240	-	-		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від безоплатної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)		
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(-)	(-)		
Витрати (доходи) від участі в інфляції на матеріальні статті	2275	-	-		

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	29 272	14 311
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 423)	(1 630)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	23 849	12 681
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доопінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Доопінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23 849	12 681

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	46 244	67 702
Витрати на оплату праці	2505	18 404	10 493
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 469	2 485
Амортизація	2515	4 033	3 996
Інші операційні витрати	2520	13 554	10 090
Разом	2550	85 704	94 766

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Олександр
Анатолійович
Дерезузов

Михайло Олександрович

Дерезузова Оксана Василівна

Підприємство	ТОВ "Терміус"	(найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
				2024	01	01
				33623434		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	229 107	157 533
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(165 418)	(136 880)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	63 689	20 653
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 251	7 727
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, випільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 678)	(4 172)
Витрати на збут	2150	(17 000)	(7 520)
Інші операційні витрати	2180	(1 816)	(5 887)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	40 446	10 801
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	25	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(148)
Втради від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	40 471	10 633
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8 121)	(1 763)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	32 350	8 890
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доопінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Доопінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Наслідок курсової різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу неопітованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32 350	8 890

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	131 875	106 422
Витрати на оплату праці	2505	23 346	17 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 340	4 233
Амортизація	2515	7 732	9 111
Інші операційні витрати	2520	24 428	11 748
Разом	2550	192 721	149 042

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на просту акцію / 1 Месця	2650	-	-



Олександр
Анатолійович
БІЛІВАНСЬКИЙ
Оксана
Василівна

Мендін Олександр Анатолійович

Дергунова Оксана Василівна

Додаток В



ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

№ _____

Дата

КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ОПТОВИХ ПРОДАЖІВ

посада працівника

Товариства з обмеженою
відповідальністю «Термінус»

22400, Україна, Вінницька область,
Хмільницький район, м. Калинівка,
вул. Івана Мазепи, 49

_____ код КП

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Директор

_____ Олександр МЕВШИЙ

Наказ № _____

“ _____ ” _____ 2023 року

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Дана посадова інструкція визначає права, обов'язки та відповідальність Керівника відділу оптових продажів (Далі – Працівник, Керівник ВОП), Товариства з обмеженою відповідальністю «Термінус» (далі – Товариство).

1.2. Працівник належить до категорії керівників.

1.3. Працівник приймається на посаду та звільняється з посади Директором Товариства.

1.4. Працівник підпорядковується безпосередньо Комерційному директору.

1.5. Під час відсутності Працівника, його посадові обов'язки виконує особа, яка призначається в установленому порядку та набуває відповідних прав і несе відповідальність.

1.6. У своїй діяльності Керівник ВОП керується:

- нормативно-правовими актами України;
- установчими документами підприємства;
- правилами та нормами охорони праці;
- документацією відділу (положення, регламенти, прайси, каталоги, звіти);
- положенням про відділ, наказами, розпорядженнями та дорученнями директора Товариства, посадовою інструкцією та іншими внутрішніми нормативними актами.

2. ВИМОГИ ДО ПОСАДИ

2.1. На посаду Керівника ВОП призначається особа, яка має вищу професійну економічну освіту або освіту у сфері менеджменту, а також професійний досвід та стаж роботи на керівних посадах не менше 5-х років в компаніях аналогічного масштабу.

2.2. Вимоги до Працівника:

- цілеспрямованість та амбіційність;
- креативність, енергичність та високий рівень активності;
- аналітичний склад розуму;
- увага до цифр і деталей;
- гнучкість мислення (здатність бачити і прораховувати наперед кілька варіантів);

- здатність швидко оцінювати ситуацію;
- організаторські здібності та вміння працювати з людьми;
- вміння досягати поставлених цілей;
- володіння навичками успішних переговорів;
- стресостійкість;
- вміння працювати в режимі багатозадачності;
- прагнення до вдосконалення бізнес-процесів;
- грамотне усне та письмове мовлення;
- ділова етика та чесність у дотриманні ділових зобов'язань;
- навички делегування повноважень;
- презентабельний зовнішній вигляд.

2.3. Працівник повинен знати та вміти:

- законодавчі акти у галузі господарської діяльності підприємства;
- принципи організації діяльності підприємства;
- вміти досягати вигідних умов для компанії у переговорах з партнерами.
- проводити результативні переговори;
- порядок укладання та виконання господарських та фінансових договорів;
- основи маркетингу та менеджменту;
- основи бухгалтерського обліку;
- асортимент, систему ціноутворення, комерційні умови, штрафні санкції, прийняті в Товаристві;
- переваги перед конкурентами (торгове та продуктове позиціонування);
- методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, що застосовуються у Товаристві (у тому числі 1С, УВП, Excel);
- порядок складання звітів затвердженого формату в рамках зони своєї відповідальності;
- специфіку ринку та вразливості основних конкурентів ТОП 10 (Україна, Європа);
- техніку ефективних продажів, включаючи методи виявлення потреб, презентацій, роботи з запереченнями;
- потенціал клієнтів щодо обсягів закупівель та частки у продажах;
- частоту закупівель та порядок розміщення, погодження замовлень;
- кількість торгових точок, де представлена продукція Товариства;
- територіальний розподіл клієнтів ТОП20, їх особливості, плани дистрибуції на закріпленій території;
- виробничі потужності та можливості Товариства;
- структуру та ключові показники підлеглих підрозділів та керівників;
- методичні матеріали щодо маркетингової підтримки, включаючи стандарти оформлення торгових точок на закріпленій території;
- мати навички постановки завдань підлеглим співробітникам, розстановки пріоритетів та контролю їх виконання;
- порядок виявлення проблемних місць та планування заходів щодо підвищення комерційної ефективності;
- етику ділового спілкування;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- правила та норми охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки, виробничої гігієни та санітарії.

3. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ І ФУНКЦІЇ

3.1. Виконання загального плану приходу коштів.

3.1.1. Надання та затвердження Плану надходження коштів на період із щотижневою деталізацією не пізніше 25 числа поточного місяця.

3.1.2. Постановка завдань підлеглим співробітникам спрямованих на виконання плану НК.

3.1.3. Мотивація співробітників усіх відповідальних підрозділів на виконання плану НК.

3.1.4. Здійснення щотижневого контролю надходження коштів відповідно до затвердженого плану.
3.1.5. Щотижня і за підсумком місяця пізніше 5 числа надання звіту план/факт надходження коштів і відвантажень.

3.2. Збільшення чистого прибутку підприємства.

3.2.1 Збільшення кількості прямих поставок торговим точкам категорії А та В на закріпленій території для підвищення клієнтів категорії «дилер».

3.2.2. Мотивація співробітників підзвітного відділу на збільшення прибутку, тобто постановка завдань на товари з найбільшою прибутковістю.

3.2.3. Контроль за дотриманням затвердженої цінової політики.

3.2.4. Контроль за дотриманням Регламенту надання знижок всіма контрагентами на закріпленій території та, за необхідності, прийняття заходів по накладенню санкцій на контрагентів, які систематично порушують даний Регламент (в т.ч. інтернет-магазини)

3.2.5. Розробка та реалізація заходів щодо зростання чистого прибутку.

3.3.7. Реалізація нових проектів, спрямованих на зростання чистого прибутку.

3.3. Виконання плану за рівнем дистрибуції.

3.3.1 Підготовка та затвердження плану щодо кількості торгових точок категорії «А» та «В» на закріпленій території (мін. 100 ТТ з виручкою 5 000 дол.) не пізніше 30 числа поточного місяця. Річний план даних ТТ включає всі канали поставки, такі як дилерські ТТ Дистриб'юторів, ТТ Дилерів, прямого продажу з виробництва.

3.3.2 Здійснення періодичного (щотижневого) контролю виконання затверджених планів дистрибуції.

3.3.3 Мотивація співробітників на зростання продажів у торгових точках «А» і «В». Збільшення кількості «оформлених» ТТ на закріплених територіях відповідно до затверджених стандартів.

3.3.4. Контроль наявності наданих у ТТ зразків на умовах відповідального зберігання, цілісності експозицій та показників стеновіддачі. За потреби ротація асортименту.

3.3.5. Контроль забезпечення оперативного виконання замовлень та доставки замовлень у ТТ (логістика) та максимальної комплектації заявок > 95%;

3.3.6 Надання за підсумками місяця не пізніше 10 числа звіту за рівнем дистрибуції у затвердженому форматі за своєю зоною відповідальності.

3.4. Виконання планових показників представленості в Інтернеті

3.4.1 Здійснення періодичного (щотижневого) контролю рівня представленості.

3.4.2 Мотивація співробітників та клієнтів на зростання представленості. При необхідності ротація асортименту та розміщення новинок.

3.4.3. Контроль за дотриманням РРЦ на основних онлайн майданчиках та ТОП20 сайтів. При відхиленні РРЦ більш ніж на 10 % вживання заходів відповідно до затвердженого регламенту.

3.4.4. Контроль забезпечення оперативного виконання замовлень для ТОП 20 онлайн клієнтів.

3.4.5. Надання за підсумками місяця не пізніше 10 числа звіту за рівнем представленості у затвердженому форматі за своєю зоною відповідальності.

3.5. Управління та розвиток асортименту

3.5.1 Підготовка та затвердження планів з продажу у розрізі асортименту не пізніше 25 числа поточного місяця. Основний акцент при складанні плану має бути на розвиток нового асортименту компанії (як по конструктиву, так і по покриттям).

3.5.2. Контроль експозицій у ключових клієнтів щодо наявності найбільш успішних та актуальних SKU та своєчасна поява новинок.

3.5.3 Мотивація співробітників на ротацію виставки зразків у клієнтів (офлайн та онлайн).

3.5.4 Надання за підсумками місяця не пізніше 10 числа звіту з продажу у розрізі асортименту та оборотності складських залишків.

3.6. Адміністративний контроль за співробітниками закріплених підрозділів

3.6.1. Участь у підборі та заміні персоналу самостійно або через менеджера з персоналу: Внесення пропозицій щодо звільнення та іншої ротації персоналу.

3.6.2. Участь у складанні графіка відпусток підлеглих працівників. Здійснення контролю над його дотриманням.

3.6.3. Складання графіка відряджень працівників відділу. (Надання плану відряджень до 25 числа місяця, що передує плановому).

3.6.4. Участь у створенні мотивації для підлеглих співробітників.

3.6.4. Нарахування заробітної плати підлеглим працівникам.

3.6.5. Участь у підготовці та розвитку персоналу. Прагнення до досягнення максимального рівня навченості та лояльності персоналу.

3.6.6. Здійснення контролю над дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку та регламентів підлеглими працівниками.

3.7. Показники ефективності:

3.7.1. Виконання загального плану відвантаження та надходження коштів >95 %

3.7.2. Відповідність Фірмових салонів, а також ТОП 20 нефірмових салонів стандартам компанії (оформлення, цінова політика, наявність новинок, наявність ліквідного асортименту, відсутність конкурентів, наявність суміжної продукції не більше ніж 15 % від загальної торгівельної площі).

3.7.3. Досягнення запланованого рівня дистрибуції (100 ТТ категорії А та В з оборотом більше 5 000 дол.)

3.8.4. Досягнення максимальної представленості в інтернеті (відповідно до затверджених показників)

3.8.5. Своєчасне подання звітів згідно з регламентом

3.8.6. Укомплектованість та підготовка співробітників усіх підлеглих підрозділів. Їх високий рівень компетенції в області асортименту та виробничих потужностей компанії, а також високий рівень лояльності до партнерів компанії та безпосередньо до самої компанії і її продукції.

4. ПРАВА

4.1. Знайомитися з проектами керівництва, документами, що стосуються його безпосередньої компетенції, брати участь у їх обговоренні на стадії прийняття рішення

4.2. Вимагати від керівництва вищої ланки забезпечення умов, необхідних для якісного виконання службових обов'язків.

4.3. Вносити пропозиції, спрямовані на покращення організації роботи на підприємстві.

4.4. Брати участь у підготовці проектів, планів, договорів, інструкцій та інших документів, пов'язаних із економічними аспектами діяльності компанії.

4.5. Надавати розпорядження підлеглим особам з метою організації належної роботи, у тому числі розпорядження інших керівників структурних підрозділів.

4.6. Вносити пропозиції щодо вдосконалення документообігу у межах службової компетенції.

4.7. Своєчасно отримувати документи, які необхідні для якісного виконання обов'язків Керівника відділу, в тому числі від керівників інших структурних підрозділів.

4.8. Вносити на розгляд керівництва подання про заохочення або притягнення до дисциплінарної відповідальності підлеглих працівників, призначення на посаду, ротацію, звільнення.

4.9. Брати участь у розробці посадових інструкцій співробітників, які у знаходяться у підпорядкуванні.

4.10. Самостійно приймати рішення про внесення змін до робочого графіка підлеглих співробітників, якщо немає заперечень у керівництва.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

5.1. Керівник ВОП несе відповідальність в межах чинного законодавства за:

- невиконання Плану надходження коштів менше 95%
- перевищення планових показників по дебіторській заборгованості
- невиконання Планів щодо досягнення рівня дистрибуції п.3.3.
- невиконання планових показників представленості в Інтернеті п.3.4.
- невиконання показників щодо оборотності складського асортименту

- неправомірне використання прав, наданих цією інструкцією.
- заподіяння Компанії матеріальних збитків (штрафи, витрати);
- надання керівництву недостовірної інформації щодо виконання посадових обов'язків;
- несвоєчасно оформлену документацію та скарги клієнтів;
- несвоєчасне подання звітності більше 3-х разів без пояснення причин;

5.2. За розголошення комерційної таємниці, конфіденційної інформації, інформації з обмеженим доступом та передачу інформації стороннім особам, якщо такі дії спричинили матеріальні збитки для Товариства, а також сприяли погіршенню його іміджу в бізнес-спільноті та серед споживачів у межах, передбачених чинним законодавством та локальними нормативними актами Товариства.

5.3. За невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків, бездіяльність при виявленні безвідповідального ставлення до службових функцій з боку підлеглих згідно чинного законодавства про працю України.

5.4. У разі виявленні розкрадань або бездіяльності Керівника відділу, що спричинило розкрадання, вибудовуванні схем, чи інших корупційних дій, які спричинили збитки чи погіршили ділову репутацію Товариства, Керівник відділу несе відповідальність в межах чинного адміністративного та/або кримінального законодавства.

5.5. За порушення вимог Правил внутрішнього трудового розпорядку Товариства, дисципліни, правил протипожежної безпеки та техніки безпеки, правил роботи з документами, що становлять комерційну таємницю, - у порядку та на умовах, встановлених чинним законодавством та нормативними актами Товариства.

6. ВЗАЄМОДІЯ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ/ПРАЦІВНИКАМИ

6.1. Взаємодіяти з керівниками всіх структурних підрозділів з питань _____ діяльності компанії.

6.2. З відділом кадрів - по потребі в підборі персоналу, його оформленні, переведенні, звільненні.

6.3. Керівнику відділу оптових продажів підпорядковуються:

6.4. З працівниками в прямому підпорядкуванню:

- по якісному та вчасному виконанню своїх прямих обов'язків та відповідальності в зоні їх компетенції;
- по дотриманню графіку роботи працівників та дисципліни.

7. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

7.1. Вся інформація, отримана співробітником під час своєї діяльності у Товаристві, визнається конфіденційною і підлягає розповсюдженню лише у межах, покладених на співробітника обов'язків. При поводженні з такою інформацією працівник повинен керуватися чинним законодавством та локальними нормативними актами підприємства.

7.2. У разі припинення трудових відносин із Товариством, Працівник зобов'язаний передати підприємству, наявні у його розпорядженні матеріальні носії, які містять інформацію, що становить комерційну таємницю.

8. ІНШІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. Дана посадова інструкція складена у двох екземплярах, один з яких зберігається в кадровій службі Товариства, інша – у працівника.

8.2. Зміни та доповнення в дану посадову інструкцію вносяться наказом директора Товариства.

ПОГОДЖЕНО:

Комерційний директор _____

Олександр КІНДРАТКО

З інструкцією ознайомлений (на) _____

Олександр ТАРАСЮК

Мотиваційна карта

Погоджено: _____ Гуменчук В.П. Затверджую: _____ Мевший О.А.
Директор

МОТИВАЦІЯ КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ПРОДАЖУ					
_____			Жовтень 2024 р.		
(П.І.Б. працівника)			(звітний період)		
Кількість відпрацьованих днів/годин: _____			23 дн. / 184 год.		
Складові мотивації працівника	Параметри нарахування	Сума нарахування, грн			
Оклад	Згідно відпрацьованих годин (168-176 год/міс)				
Ставка нараховується за виконання функціоналу, що не входить до переліку нижченаведених KPI.					
Премія НГК (% від надходження грошових коштів)	від _ до _				
	від _ до _				
Премія за виконання плану надходження замовлень в розрізі ГРУП товарів	ШПОН				
	ФАРБА				
	ПЛІВКА				
	UD				
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	Залишок дебіторки не більше				
УСЬОГО НАРАХОВАНО ЗП:					02

Склав: _____ 04.11.2024
(дата) (підпис)
Перевірив (узгодив): _____ 04.11.2024

Надходження замовлень в розрізі серій						
Група	Серія (св-во Номенклатура)	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ
ФАРБА	Cardum Porta		1		8	13
	Fressato	26	25	211	53	52
	Прокладний монтаж	267	10	358	18	99
ШПОН	Caro	253	108	426	60	127
	Classic	50	25	75	44	53
	Modern	15	28	96	23	32
	URBAN	17	32	94	11	24
ПЛІВКА	Elit			1		5
	Elit plus	336	63	229	115	93
	Elit-Soft	41	1	16	14	7
	Fashion	90	41	207	60	84
	Neo-Soft	56	23	52	26	21
	Neoclassico	748	310	1 130	267	740
	NF	731	181	1 079	284	459
	SYNCHRO	33	23	14	5	9
	Поліпропілен	56	34	270	69	102
UD	SOLID		6	25	15	5
	UKR.DOORS					354
		2 719	911	4 285	1 072	2 279
ПДС		5 485 057	8 677 574	10 897 782	14 740 681	15 391 913
Надходження замовлень в розрізі груп покриття						
	Серія (св-во Номенклатура)	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ
ФАРБА	Cardum Porta					
	Fressato	253	36	589	79	164
	Прокладний монтаж					
ШПОН	Caro					
	Classic	336	193	683	138	236
	Modern					
	URBAN					
ПЛІВКА	Elit					
	Elit plus					
	Elit-Soft					
	Fashion					
	Neo-Soft					
	Neoclassico	2 061	682	3 023	855	1 525
	NF					
	SYNCHRO					
	Поліпропілен					
UD	SOLID					
	UKR.DOORS	0	0	0	0	354
РАЗОМ		2 719	911	4 285	1 072	2 279

Планове надходження замовлень					
Серія (св-во Номенклатура)	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ
Cardum Porta	32	32	44	40	36
Fressato	232	248	316	284	260
Прокладний монтаж	44	48	64	52	52
Caro	244	260	368	280	252
Classic	92	100	136	104	92
Modern	68	72	96	72	60
URBAN	52	52	72	56	48
Elit					
Elit plus	156	164	208	184	164
Elit-Soft	16	16	24	16	16
Fashion	104	108	136	120	112
Neo-Soft	32	36	40	36	36
Neoclassico	708	748	936	828	752
NF	404	428	540	472	432
SYNCHRO	12	12	20	16	16
Поліпропілен	116	120	148	136	120
SOLID	32	32	40	36	36
UKR.DOORS	1 350	1 800	2 800	2 800	2 800
	3 694	4 276	5 988	5 532	5 284
ПДС	20 317 000	23 518 000	32 934 000	39 426 000	29 062 000
Планове надходження замовлень					
Серія (св-во Номенклатура)	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Cardum Porta					
Fressato	308	328	424	376	348
Прокладний монтаж					
Caro					
Classic	456	484	672	512	452
Modern					
URBAN					
Elit					
Elit plus					
Elit-Soft					
Fashion					
Neo-Soft					
Neoclassico	1 580	1 684	2 092	1 844	1 684
NF					
SYNCHRO					
Поліпропілен					
SOLID					
UKR.DOORS	1 350	1 800	2 800	2 800	2 800
	3 694	4 276	5 988	5 532	5 284