ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

Дипломна робота

на тему: **«Лідерство в менеджменті: проблеми та можливості»**

«Leadership in management: challenges and opportunities»

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Бондарчук Олена Олександрівна

Керівник: к.е.н., доц. Гайворонська І. В.
Рецензент: д.е.н., проф. Мельник Ю. М.

Рекомендовано до захисту:

протокол засідання кафедри

№ ___ від ____.____. 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ проф. Олена Садченко
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № __

протокол № __від ____.12.2024 р.

Оцінка_____/___ ___/_____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

_____ проф. Едуард Кузнєцов
(підпис)

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФЕНОМУ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ 7

ОРГАНІЗАЦІЯХ.…...……

1.1 Теоретичні аспекти 7

лідерства.…….

1.2 Класифікація концепцій, що описують лідерські стилі 12

..……

1.3 Проблематика лідерства з точки зору сучасного менеджменту …… 29

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»……..... 38

2.1 Управлінська характеристика підприємства ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»… 38

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»... 47

2.3 Оцінка лідерського потенціалу підприємства ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»….. 54

РОЗДІЛ ІІІ. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК МЕНЕДЖЕРІВ КОМПАНІЇ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»…….. 59

3.1 Розробка тренінгу з емоційного інтелекту для ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»… 59

3.2 Впровадження коучингу для лідерів ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»……. 66

ВИСНОВКИ……..……..……..….. 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……..……... 76

ДОДАТКИ……... 85

ВСТУП

Актуальність. Питання лідерства сьогодні займає одне з центральних положень у сучасній теорії та практиці менеджменту. Осмислення лідерства та застосування лідерських якостей на практиці почалося ще задовго до появи менеджменту як науки, але об'єктом глобального дослідження поняття «лідерство» стало лише на початку XX століття. У кожен окремий період розвитку та становлення управлінської теоретичної думки так чи інакше переважали конкретні підходи до лідерства, і коли одні застарівали, їх природним чином змінювали нові, більш досконалі.

Інтерес до розвитку лідерства пов'язаний із зміною природи організацій. Рух від бюрократичних організацій до пост-модерністських передбачає інший погляд на робоче середовище – воно втрачає свою визначеність і набуває властивостей постійно мінливого потоку. Хоча менеджмент, як і раніше, життєво необхідний, лідерство, ймовірно, виступає ключовим аспектом у вирішенні складних і невизначених ситуацій, в яких виявляються сучасні організації.

Сучасне розуміння лідерства, яке є результатом тривалої еволюції так званих класичних теорій лідерства, передбачає інтеграцію всіх попередніх підходів, методів і способів впливу на людей, відповідаючи конкретній ситуації, що дозволяє трактувати лідерство не тільки як науку, але і як мистецтво управління. Менеджмент використовує лідерство як один з механізмів інтеграції групової діяльності для досягнення цілей організації та характеризує специфічну форму управлінських відносин у групі. Теорія лідерства покликана відповідати на багато питань управління: чи є певні якості, які роблять

менеджерів ефективними лідерами; народжуються лідерами, чи справді лідерство — навичка, якій менеджер може і має навчитися; як керувати лідерством в організації тощо.

В даний час більшість поширених моделей та теорій лідерства знову демонструють свою неспроможність. Лідерство як одна з ключових складових менеджменту сьогодні переживає так звану кризу, яка, у свою чергу, призводить до загальної трансформації парадигми лідерства, що склалася.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню лідерства взагалі та окремим його аспектам зокрема, включаючи проблеми та можливості розвитку в цій сфері, присвячено багато робіт різноманітних українських та зарубіжних вчених, таких як Кузнєцов Е. А., Гайворонська І. В., Сергеєва Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я., Лугова В. М., Єрмоленко О. А., Друкер П., Ордуей Т., Мак-Грегор Д., Левін К., Лайкерт Р., Блейк Р., Моутан Д., Фляйшман Е., Харріс Е., Фідлер Ф., Дей Д., Атватер Л., Вальдман Д. тощо.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана на кафедрі маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетної теми: «Маркетингові системи і управлінські технології в умовах багаторівневої конвергенції» (номер державної реєстрації 0120U102481, 2020-2024рр.) – досліджено питання процесу трансформації лідерства в сучасному менеджменті.

Мета і завдання. Метою даної роботи є дослідження феномену лідерства, в тому числі його проблем та можливостей. Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти лідерства;
- розглянути класифікацію концепцій, що описують лідерські стилі;

- визначити проблематика лідерства з точки зору сучасного менеджменту;
- проаналізувати зовнішнє середовище досліджуваного підприємства;
- виокремити управлінські особливості досліджуваного підприємства;
- оцінити лідерський потенціал досліджуваного підприємства;
- запропонувати методи покращення лідерських навичок менеджерів компанії.

Об'єктом дослідження виступають проблеми та можливості лідерства.

Предметом дослідження є процес трансформації лідерства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження: діалектичний, аналітичний, порівняльно-аналітичний, метод систематизації, класифікації та оцінки, системний метод. А також спеціальні методи: експертні оцінки, систематизація наукової літератури й тематичних статей, їх теоретичний та критичний аналіз.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали звітність суб'єктів господарювання України, наукові роботи та розробки провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців-практиків із питань управління, результати власних аналітичних розрахунків, Інтернет-ресурси.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи феномену лідерства в сучасних організаціях. У другому розділі проведено аналітичне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, включаючи управлінську складову та оцінку лідерського потенціалу. Методи покращення лідерських навичок менеджерів компанії наведено у третьому розділі.

Результати дослідження було апробовано на 80-ій звітній конференції студентів, аспірантів та здобувачів ОНУ імені І. І. Мечникова, і були

представлені в якості тез у збірнику разом з роботами інших учасників. (“Етичне лідерство у сучасному менеджменті”)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФЕНОМУ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Теоретичні аспекти лідерства

Лідери вважаються одним із найбільш цінних ресурсів у будь-яких умовах. Наділений повноваженнями лідер подібний до каталізатора, який іноді сприяє перетворенням всередині організації. Члени організацій різного типу зможуть добре виконувати свої посадові обов'язки та ефективно досягати бажаних цілей та завдань, коли у них будуть лідери, які виконують обов'язки керівників та наставників та ведуть команду у правильному напрямку [1].

З часом у процесі лідерства відбулися зміни, що призвели до змін всередині організацій, а також до культурних установок. Лідерство — це навичка, і для її розвитку, як і для всіх інших навичок, потрібен час [2]. Існує низка факторів, які необхідно взяти до уваги, щоб стати справжнім та ефективним лідером. Деякі з них включають освітню кваліфікацію, досвід роботи, особисті якості та інші навички та здібності. Коли лідери мають необхідну кваліфікацію, навички та здібності, на них покладаються посадові обов'язки керівників.

Оскільки питання лідерства розглядаються з точки зору різних галузей знань (соціологія, психологія, економіка, менеджмент, політика та інше), немає єдиного конкретного визначення цього терміну. Цим пояснюється багатоаспектність лідерства, і навіть існування різних підходів до його аналізу.

Початковою умовою у розгляді лідерства є твердження, що людина неспроможна ні управляти, ні спілкуватися, ні обмінюватися інформацією з іншими людьми. Подібно до будови людського мозку, що має дві півкулі — ліву (свідомість-мислення) і праву (почуття-інтуїція), двояка і природа лідерства: у ньому виділяється ділова сфера (формальне лідерство) і сфера відносин (неформальне лідерство). Інакше кажучи, у першому випадку йдеться про вироблення та досягнення цілей, а в другому — про згоду між людьми, їх взаємини [3].

З іншого боку, лідерство ґрунтується на певних потребах складно організованих систем. До них належить, передусім, потреба у самоорганізації, упорядкуванні поведінки окремих елементів системи з метою забезпечення її життєвої та функціональної спроможності. Така впорядкованість досягається завдяки вертикальному (управління-підпорядкування) та горизонтальному (корелятивні однорівневі зв'язки, наприклад, поділ праці та кооперація) розподілу функцій та ролей.

Отже, найбільш загальним визначенням лідерства може бути таке: лідерство – це положення (статус) певної особистості у групі чи суспільстві загалом, яке характеризується здатністю особи, що його займає, впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення певних цілей [4].

Виходячи з багаторічних спостережень за практикою менеджменту в найрізноманітніших організаціях, вчені дійшли висновку, що існують деякі важливі відмінності між здібностями та талантами, необхідними адміністраторам, менеджерам, директорам та лідерам для того, щоб бути успішними.

Адміністратор – це той, хто спрямовує інших на досягнення цілей з використанням коштів, які обидва (і цілі та кошти) визначаються третьою стороною [5].

Наприклад, керівники груп канцелярських службовців, які обробляють рахунки, чеки, платіжні відомості, зазвичай є адміністраторами, оскільки вищестояще керівництво визначає, що й як вони повинні робити. Їм необхідно стежити, щоб ця робота правильно виконувалася, а не за тим, чи правильна ця робота. Вони утворюють нижній рівень управління.

Менеджер - це той, хто спрямовує інших на досягнення цілей з використанням коштів, які обидва (і цілі, і засоби) він визначає сам [6].

Менеджери перебувають на більш високому рівні в управлінської ієрархії порівняно з адміністраторами і часто мають їх у своєму підпорядкуванні. Звичайно, менеджери можуть мати підлеглих, які не є адміністраторами. Менеджерів, які управляють іншими менеджерами, називають виконавчими директорами (або executives). Головним обов'язком менеджерів є забезпечення того, щоб роботи виконувались правильно, але було б недбалістю з їх боку, якщо б в умовах динамічного зовнішнього середовища бізнесу вони не приділяли уваги можливостям розширення або скорочення виробництва, які залежать від того, чи правильну роботу виконує їх команда. Менеджери керують підлеглими їм людьми, і їм необхідно мати і розвивати в собі якості та вміння, які дозволяють створювати продуктивну культуру – співпрацю, здатність до роботи в команді, етичну поведінку, творчість, здатність до безперервного навчання [7].

Лідер – це той, хто спонукає та спрямовує інших у їхньому добровільному прагненні до досягнення мети за допомогою коштів, які обидва (і цілі, і засоби) самі послідовники лідера обирають або схвалюють, якщо ті обираються кимось іншим [2].

Усі четверо – адміністратори, менеджери, виконавчі директори та лідери – можуть мати владу, яку вони мають право використати для примусу інших робити те, що потрібно. Однак якщо лідер одночасно може бути і менеджером, він частіше використовує не владу, а вплив для того, щоб спонукати інших

робити те, що він вважає за потрібне, якщо його послідовники не роблять цього добровільно. Ті, хто керується адміністраторами або менеджерами, бувають повинні виконувати їх вказівки не добровільно, а з примусу. Застосування влади включає заохочення за послух та покарання за непокору волі начальника [8].

Адміністратори відповідальні за ефективність операцій. Менеджери здебільшого відповідальні за ефективну тактику. Лідери відповідають насамперед за конкурентоспроможну стратегію. Коли менеджер намагається сформулювати нову стратегію, він стикається з проблемою конкуренції з існуючими операціями за додаткові ресурси та увагу. Якщо йому не вдасться переконати керівництво організації вкласти інвестиції в його нову ініціативу, то доведеться робити її з наявними ресурсами. На противагу цьому лідер організації має повне право розробити стратегічний план та виділити ресурси на його реалізацію. На відміну від планів для адміністраторів та менеджерів, стратегічні плани пов'язані більше з трансформаціями – новими моделями бізнесу, новими областями конкуренції, змінами масштабів, укладанням альянсів, злиттями, створенням інноваційних продуктів – ніж із реформаціями. Трансформації спричиняють зміни функцій та (або) структури організації. Тактичні та оперативні плани цього не вимагають. Вони реформують, а не трансформують організацію [9].

Лідерство вимагає виконання двох функцій [10]: 1) вираження бачення, яке організація прагне реалізувати, навіть якщо це вимагатиме тимчасових жертв, та 2) визначення такого способу здійснення цього бачення, який був би задовільним та результативним. Бачення – це неіснуючий стан, якого організація дуже хоче досягти. Воно може бути чи не бути досяжним, але воно повинно допускати наближення до цього, навіть якщо воно недосяжне. Бачення можуть з часом змінюватися, але зазвичай вони мають довготривалий характер.

На основі аналізу існуючих визначень лідерства може бути запропоновано наступне визначення поняття «лідерство менеджера»: це процес, в ході якого

менеджер як лідер організації для досягнення її цілей разом з її співробітниками створює спільне їхнє бачення майбутнього та організує взаємодію, що залучає співробітників організації до реалізації даних цілей [11].

Сьогодні менеджмент потребує подальшого вивчення та практичного використання концепції лідерства для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування ефективних лідерів. Вчених та практиків у сфері менеджменту, як і раніше, хвилює питання: хто такий сучасний менеджер? Яким є менеджер майбутнього? Як потрібно готувати менеджера, здатного працювати в нових умовах? [1]

Відповіді на ці питання намагаються знайти багато вітчизняних та зарубіжних дослідників і практиків менеджменту. Найбільшу популярність і визнання останніми роками набула думка класика сучасного менеджменту — Пітера Друкера. У низці його робіт, наприклад, «Менеджмент. Виклики XXI століття», «Про професію менеджера», «Практика менеджменту», він неодноразово підкреслює думку, що менеджери не повинні бути лише технократами. Вони мають розуміти соціальне значення своєї діяльності. «Знання та розуміння людини, форм її поведінки у соціальній організації — найважливіший елемент управлінської культури та суть менеджерської революції XXI століття» [12].

Говорячи про менеджера майбутнього, П. Друкер стверджує, що менеджер, як професійний керуючий, перш за все, повинен вміти керувати соціально-психологічними процесами, що відбуваються в організації. Він має навчитися мотивувати людей створювати єдину команду, виконувати лідерські функції. На його думку, професійна підготовка менеджера XXI століття потребуватиме [13]:

1) Загальна освіта. Менеджер майбутнього не може залишатися «вузьким» фахівцем у галузі управління. Йому потрібна широка, перш за все, гуманітарна освіта;

2) Професійна підготовка у сфері менеджменту. Ця підготовка повинна бути спрямована, по-перше, на формування знань та умінь виконувати професійну роботу в управлінні, по-друге, на формування здатності менеджера працювати з людьми та керувати самими собою;
3) У сфері формування особистості менеджера найважливішим чинником успіху менеджера стануть як знання, компетенція і кваліфікація, а й його «особистісні якості, такі як дар передбачення, лідерство, організаторські і креативні здібності та інші.

Таким чином, сучасний менеджер представляється, перш за все, як фахівець у галузі управління відносинами людей у процесі їхньої спільної діяльності, які в менеджменті, по суті, є відносинами лідерства

1.2. Класифікація концепцій, що описують лідерські стилі

Говорячи про становлення та розвиток лідерства, можна виділити кілька основних етапів:

1. Підхід з позиції особистих якостей (1930-ті рр.). Лідерство пояснюється тим, що існує певний набір особистих якостей (впевненість у собі, енергійність, адаптивність, честолюбство, чесність і прямота тощо), який закладено генетично і який передається при народженні [14].

Проте ці якості не гарантують успіху, а їх відносна важливість у великій мірі залежить від інших факторів. Водночас у рамках цього підходу було зроблено перший крок та підведено наукову базу під здійснення процесів найму, відбору та просування персоналу за особистими якостями. Концепції індивідуальних показників знаходять свій відбиток у різних програмах оцінки ділових аспектів та розвитку працівників.

Тід Ордуей - американський дослідник у галузі бізнесу, економіки та соціальних проблем, розвивав ідеї соціальної відповідальності менеджменту в традиції Р. Оуена. У своїй головній роботі «Мистецтво адміністрування» 1935 року він виклав свої погляди на менеджмент і соціальну філософію [15]. Тід називає п'ять характеристик лідера:

1) Фізична та нервова енергія. Лідерство – це важка робота, тому лідер повинен мати більш ніж середній запас енергії.
2) Розуміння мети та напрямку: мета повинна надихати його ведених на її досягнення.
3) Ентузіазм. Справжні лідери сприймають себе ніби одержимими якоюсь силою, цей внутрішній "двигун" якимось чином трансформується у владні розпорядження та інші форми впливу.
4) Ввічливість та чарівність. Для лідера краще, якщо його люблять, а не бояться. Йому необхідна повага людей, що йдуть за ним, щоб здійснювати на них реальний вплив.
5) Порядність, вірність собі, необхідні для того, щоб заслужити довіру.

2. Поведінковий підхід (1940-50-ті рр.). Тут акцент робиться на діях і поведінці лідерів, а не на їх рисах, особистостях або намірах. Відповідно до цієї теорії, ефективних лідерів можна виявити та розвинути шляхом аналізу та покращення їх конкретної поведінки та навичок.

Поведінкове лідерство виникло як відповідь на обмеження теорії рис, яка передбачала, що лідери народжуються з певними вродженими якостями, які роблять їх успішними. Теорія чорт не змогла пояснити, чому деякі люди зі схожими рисами характеру зазнавали невдачі як лідерів або чому деякі люди з різними рисами характеру домагалися успіху як лідери. Поведінковий підхід передбачає, що лідерство — це не фіксований атрибут, а навичка, яку можна отримати за допомогою навчання і зворотного зв'язку [16].

До основних поведінкових моделей лідерства належать теорія «X» та «Y» Д. Мак-Грегора, теорія лідерства К. Левіна, континуум стилів керівництва Р. Лайкерта, управлінська решітка Р. Блейка і Д. Моутана, теорія Е. Фляйшмана та Е. Харріса та ін.

Поведінкове лідерство можна розділити на дві основні категорії: орієнтоване на завдання (це поведінка, спрямована на досягнення цілей, організацію роботи, встановлення стандартів та моніторинг продуктивності) та орієнтована на людей (ця поведінка, спрямована на побудову відносин, мотивацію послідовників, надання підтримки та дозвіл конфліктів). Обидва типи поведінки важливі для ефективного лідерства, але оптимальний баланс може змінюватись в залежності від ситуації та потреб послідовників [17].

В основному поведінкові теорії посилюють ефективність навчання правильним формам поведінки лідера. Завдання організації уявлялося не тільки в тому, щоб розпізнати ефективного лідера у процесі відбору персоналу, а й у тому, щоб навчити його навичкам успішного управління людьми.

К. Левін першим виділив основні підходи до лідерства, яких можуть дотримуватися менеджери [18]:

- Автократичне лідерство.
- Демократичне лідерство.
- Лідерство Laissez-Faire.

Автократичний підхід до керівництва зосереджено на погляді «згори донизу». Між керівниками та співробітниками існує лише односторонній зв'язок, коли йдеться про прийняття рішень, процедури та політику в компанії. Це означає, що співробітники не мають влади у процесі прийняття рішень у компанії та змушені погоджуватися з рішеннями керівників, які будуть мати повний контроль і владу, а співробітникам, відповідно, залишається піддаватися мікроменеджменту для забезпечення продуктивності та виконання задач.

В рамках такого підходу існує три основних стилі управління: авторитарний, переконливий і патерналістський [19].

За авторитарного стилю керівники диктують завдання своїм співробітникам. У цьому випадку від співробітників очікується, що вони підкорятимуться, не ставлячи запитань до керівництва. Якщо працівники не підкоряються керівництву, їх зазвичай карають. Авторитарне управління також фокусується на контролі співробітників за допомогою мікроменеджменту, щоб забезпечити виконання завдань та досягнення цілей компанії.

Лідери рідко допускають участь членів команди до прийняття рішень. Для таких керівників важливими є правила, за яких робота структурована і не впроваджуються жодні форми творчості та інновацій.

Цей стиль управління корисний лише у разі організаційної кризи і зазвичай він не рекомендується до використання.

Переконливий стиль управління гарантує співробітникам, що рішення, які приймаються у компанії, підуть на користь колективу. Порівняно з авторитарним стилем управління, співробітникам не наказують виконувати завдання, оскільки керівництво дозволяє їм ставити запитання. Це дозволяє менше займатися мікроменеджментом, і співробітники можуть виконувати свої завдання у творчій та інноваційній обстановці.

У свою чергу, це дозволяє співробітникам почуватися частиною культури компанії та відчувати, що їх цінують та дорожать ними.

Заохочування до виконання завдань здійснюється за допомогою численних методів переконання і не дотримується принципу заохочення та покарання. Зрештою, керівник приймає остаточне рішення, але співробітники добре поінформовані про те, чому воно було прийнято.

Такий стиль управління рекомендується для менеджерів, які мають більший досвід роботи в цій галузі, ніж команда, якою вони керують.

Управлінець має бути експертом, оскільки співробітники повинні мати можливість довіряти ухваленню рішень керівником.

За патерналістського стилю управління менеджери діють так, ніби дбають про найкращі інтереси своїх співробітників. Він запроваджує сімейну культуру, де від співробітників очікується лояльність. Рішення пояснюються співробітникам, проте їх не можна ставити під сумнів, оскільки вони виходять від керівництва, що володіє знаннями та досвідом у цій галузі. Це дозволяє створити робоче середовище, в якому співробітники почуваються невимушено і можуть виконувати завдання в міру своїх можливостей.

Патерналістський стиль управління корисніший у невеликих компаніях, ніж у великих, оскільки кожен співробітник повинен відчувати, що його цінують і оцінюють. У великій компанії буде важче активно взаємодіяти із працівниками, оскільки це залежить від культури.

При демократичному підході керівники дозволяють співробітникам робити свій внесок у процес прийняття рішень у компанії, цінуючи своїх підлеглих та їхні ідеї. Однак відповідальність за остаточне рішення все одно лежить на лідері. В результаті керівники передають частину відповідальності своїй команді, що підвищує моральний дух співробітників та дозволяє їм зростати та освоювати нові навички.

В комунікаціях розглядається підхід «згори донизу» і «знизу догори», який може підвищити моральний дух співробітників та творчий потенціал колективу. Цей підхід до керівництва зазвичай орієнтований на команди, які мають величезний досвід у своїй галузі, а їхній внесок необхідний керівництву для ухвалення рішення. Це дозволяє враховувати безліч думок та ідей, щоб керівництво могло прийняти конкретне та тверде рішення.

Загалом існує п'ять основних стилів управління, які належать до демократичного стилю керівництва [2]:

- консультативний;

- партисипативний;
- спільний (колаборативний);
- трансформаційний;
- коучинговий.

Найважливішим аспектом консультативного стилю управління є те, що менеджери запитують думки команди під час обговорень. Кожна думка враховується, оскільки менеджер не має усієї повноти знань у цій галузі. Остаточне рішення ухвалює керівник, однак у процесі прийняття рішення враховується вся інформація, надана командою [20].

Як правило, цей стиль орієнтований на спеціалізовані галузі, саме тут співробітники є експертами, а їхня думка життєво важлива для прийняття необхідних рішень в компанії.

Цей стиль слід використовувати, якщо у вас спеціалізована команда (наприклад, сфера IT та розробка програмного забезпечення, або фірма, що займається хімічним виробництвом, де експертами є інженери та вчені, які працюють на передньому краї виробничого процесу компанії). У цьому випадку керівник не має такого великого досвіду та знань у цій галузі, як інші члени команди.

При партисипативному стилі і керівники, і співробітники беруть активну участь у процесі прийняття рішень, разом виробляючи рішення для компанії та знаходячи робочі рішення. Коли потім вони виконуватимуть ці рішення, щоб забезпечити дотримання термінів, це призведе до покращення комунікації між співробітниками та керівництвом, що створить взаємну повагу до компанії. Основна увага приділяється підвищенню задоволеності співробітників компанії, щоб вони виконували завдання в міру своїх можливостей [21].

У цьому випадку керівництво надає співробітникам доступ до більшої інформації про компанію, щоб співробітники могли допомогти досягти цілей

компанії. Велика увага приділяється навчанню, щоб співробітники підвищували свої знання та навички для збільшення позитивних результатів роботи та операційних результатів компанії.

Цей стиль управління найкраще використовувати, коли у компанії відбуваються серйозні зміни. Це дозволить стимулювати співробітників до участі та кращої адаптації. В основному це інноваційні та рушійні організації, такі як технологічні та IT-компанії.

Колаборативний стиль управління передбачає, що керівництво створює відкритий простір для працівників, щоб вони могли поділитися своїми ідеями та думками. Після обговорення усіх варіантів відбувається голосування, за підсумками якого перемагає той, за який віддали більше голосів. Таким чином, співробітники отримують можливість взяти на себе відповідальність за результат, що призводить до підвищення залученості та інновацій [22].

Цей стиль управління заохочує співпрацю з іншими командами та відділами для досягнення цілей компанії. Для того, щоб спільне лідерство було успішним, необхідно дозволити кожній людині в команді та відділі брати участь у роботі.

Стиль спільного управління використовується, коли організація хоче зосередитися на інноваціях і підвищити залучення співробітників. Він також підходить, якщо в організації відбувається велика кількість змін і керівництво хоче створити рівень довіри зі своїми співробітниками. Але через високі витрати та трудомісткість він не рекомендується для невеликих компаній [23].

Трансформаційний стиль управління дозволяє менеджерам працювати пліч-о-пліч зі своїми співробітниками, щоб команда створювала свою власну робочу етику. Керівництво підштовхує своїх співробітників до великих досягнень через заохочення та стимулювання. Це мотивує співробітників до самовдосконалення та досягнення цілей у компанії. При правильному застосуванні цього стилю з’являються довіра, лояльність та повага з боку

співробітників. Для цього менеджер повинен створити чіткі та послідовні цілі для працівників, які мотивуватимуть та надихатимуть їх на виконання та досягнення поставлених завдань [24].

Трансформаційний стиль лідерства добре працює, коли компанії здійснює свою діяльність у швидко мінливих галузях або очікують змін у галузі. Цей підхід допоможе командам стати більш гнучкими та інноваційними, реагуючи на зовнішні та внутрішні сили. Продуктивність також є важливою складовою цього стилю, оскільки галузі, що швидко розвиваються, потребують підвищення рівня продуктивності [25].

За коучингового стилю менеджери розглядають себе як тренерів, а співробітників - як команду. Їхній головний пріоритет - спрямовувати команду, при цьому їх розвиток має життєво важливе значення. Довгостроковий розвиток цінується більше, ніж короткострокові невдачі, де керівники заохочують своїх співробітників до навчання, зростання та підвищення кваліфікації [26].

Цей стиль лідерства ефективний в умовах, коли співробітникам не вистачає знань для досягнення загального бачення, і вони потребують керівництва з боку менеджера. Такий підхід дозволяє спрямовувати та мотивувати співробітників, що сприяє розвитку навичок та дає керівництву можливість виростити сильну та кваліфіковану команду для компанії.

Коучинговий стиль використовується, коли організація хоче просувати таланти зсередини компанії та навчати співробітників, щоб у майбутньому вони обійняли керівні посади. Галузі з високим рівнем конкуренції також виграють від цього стилю. Яскравим прикладом може бути технологічна сфера діяльності.

Використовуючи підхід Laissez-faire, співробітникам довіряють виконувати свою роботу без нагляду, де вони мають повний контроль над прийняттям рішень та вирішенням проблем. Керівництво присутнє на етапах делегування та виконання роботи, але в іншому воно відходить убік, дозволяючи співробітникам працювати самостійно, та допомагає їм лише тоді,

коли це потрібно. Це також дозволяє співробітникам бути більш креативними та підвищує інноваційність, що сприяє зміцненню довіри між членами команди. Окремі члени команди при цьому можуть відчути себе сильнішими, оскільки вони мають змогу практикувати свої лідерські якості.

Існує два основних стилі управління, які асоціюються з роллю лідера Laissez-faire: делегуючий та перспективний [27].

При делегуючому стилі менеджери тільки ставлять завдання, але повинні стежити за їх успішним виконанням. Таким чином, використовуэться децентралізований підхід до управління, який розподіляє повноваження щодо прийняття рішень між спільнотою менеджерів та делегативною демократією, щоб усі були почуті. Після того, як ці завдання будуть поставлені, співробітники можуть вирішувати їх так, як їм хочеться. Як тільки завдання буде виконане, менеджери проаналізують роботу та дадуть поради про те, як команда може покращити свою роботу.

Делегуючий стиль найкраще використовувати в організаціях з більш децентралізованим керівництвом, де команда кваліфікованіша за керівника. Наприклад, це може бути застосовано у ресторанному середовищі, де є виконавчий шеф-кухар, команда якого займається новими рецептами, підготовкою, замовленням та підрахунком запасів, і менеджер ресторану, який займається фронт-оф-хаусом ресторану.

Лідери, що використовують перспективний стиль, намагаються надихнути своїх співробітників. Вони свої цілі та причини, що стоять за ними, і ведуть команди до досягнення поставленої мети. Працівники отримують мотивацію від своїх менеджерів, а потім їм дозволяють виконувати свої завдання з мінімальним втручанням. Керівники перевірять, чи існує спільне бачення (воно зазвичай чітке, проте лідери відкриті до нових ідей) і чи виконується робота відповідно до нього. Далекоглядні менеджери дають зворотний зв'язок своїм

співробітникам щодо їхньої роботи та хвалять їх, якщо вони виконують роботу належним чином.

Перспективний стиль лідерства в першу чергу користується популярністю в технологічних компаніях, які прагнуть руйнування інших галузей, а також некомерційних організаціях для інноваційного творчого вирішення проблем.

Переваги та недоліки кожного із лідерських стилів наведені у додатку А.

Поведінковий підхід заклав основи для класифікації стилів керівництва, направив зусилля менеджерів на пошук оптимального стилю, проте вже на початку 1960-х років став розглядатися як обмежений, тому що не враховував низку інших важливих факторів, що визначають ефективність управлінської діяльності в тій чи іншій ситуації.

3. Ситуаційний підхід (початок 1960-х рр.) стверджував, що вирішальну роль для ефективності лідерства відіграють ситуаційні фактори, при цьому не відкидається важливість особистісних та поведінкових характеристик [20].

В рамках цієї теорії існує багато концепцій, проте найбільш відомими є модель ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшарда й ситуаційна модель ефективності лідерства Ф. Фідлера.

П. Херсі та К. Бланшард розробили ситуаційну теорію управління, альтернативною назвою якої стала теорія «життєвого циклу». Відмінною рисою даної моделі було те, що застосування того чи іншого стилю управління залежить насамперед від ступеня зрілості працівників, їхньої освіти та досвіду роботи. Поняття «зрілість» означає здатність підлеглих нести відповідальність за свої прийняті рішення та вчинки. Вона залежить від двох факторів: здатності та готовності виконати завдання. Перше передбачає певні знання та навички, друге – впевненість у собі та мотивацію [28].

Підстроюючи стиль управління до готовності та здібності співробітника та змінюючи стиль, коли змінюється ситуація, лідер може допомогти персоналу

досягти зрілості. Стилі лідерства передбачають різні стратегії поведінки по відношенню до завдання та по відношенню до співробітників.

Херсі та Бланшар виділяли чотири рівні зрілості (М1-М4), що вимагають від лідерів різних стилів поведінки (S1-S4), які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Стилі лідерства та рівні зрілості у моделі Херсі та Бланшара

Рівні зрілості членів команди	Стилі лідерства
М1 – новачок-ентузіаст (не може, але хоче)	S1 – вказівний (директивний)
М2 – розчарований учень (не може й не хоче)	S2 – наставницький
М3 – здібний виконавець (може, але не хоче)	S3 – підтримуючий
М4 – самостійний професіонал (може й хоче)	S4 – делегуючий

Джерело: розроблено на основі [28].

Розглянемо кожний етап більш детально.

Новачок-ентузіаст високо мотивований, демонструє багато ентузіазму, але володіє лише базовими знаннями та навичками. Наприклад, випускник ВНЗ. У цьому випадку керівник прийматиме всі рішення без консультації з підлеглими. Він проінформує команду про прийняте ним рішення і розраховуватиме, що команда виконає його вказівки.

Учень, що розчарувався, якийсь час пропрацював у команді і має тепер деяку компетентність (хоча й невисоку), проте мотивація щось робити у нього

відсутня. Таке може статися, якщо новачка було кинуто на самому початку і ніхто ним не займався. На цьому етапі потрібний лідер-наставник. При наставницькому стилі управління, керівник, як і раніше, визначає функції та завдання. Однак на відміну від того, хто вказує, він більш сприйнятливий до участі і думки своїх підлеглих. Такі лідери «продають» свої ідеї та плани підлеглим. Цей стиль управління був із демократичним стилем лідерства. Часто із цим стилем керівництва асоціюються спортивні тренери. Вони ставлять гравців на позиції, а потім навчають та тренують команду для досягнення найкращих результатів.

Здібний виконавець має високу компетентність, але мінливу мотивацію. Він здатний працювати краще і досягати більших результатів, але з якоїсь причини він не бажає цього. Можливо, йому не вистачає впевненості. Тут потрібен підтримуючий лідер, який бере участь у створенні ідей та прийняття рішень, але рішення приймаються переважно підлеглими.

Самостійний професіонал має високу компетентність і цілеспрямованість. Він упевнений у своїх здібностях виконати завдання і охоче бере на себе відповідальність за її виконання. У такому разі необхідний делегуючий стиль, який, як правило, більшою мірою сфокусований на формуванні майбутнього, ніж на щоденному управлінні. Керівник працює над стратегією та баченням, але рішення як цього досягти залишається за підлеглими. Цей стиль керівництва заснований на невтручання і схожий на ліберальний стиль управління, де група приймає практично всі рішення сама.

У представленій теорії отримані позитивні результати по завершенню роботи сприяють зниженню наглядових повноважень керівника над підлеглими. Тут лідерство необхідно розглядати як важливий елемент групової структури та як систему відносин.

Модель Фідлера, розроблена в 60-х роках 20 століття американським психологом Фредом Фідлером, заснована на тому, що ефективність роботи

персоналу залежить від того, наскільки кожна ситуація дозволяє керівнику контролювати команду та впливати на її роботу [29].

Вивчаючи ефективність лідера, Фідлер з колегами дійшли висновку, що у різних умовах потрібні різні типи лідерства. Наприклад, ідеальний на чийсь погляд лідер, демократичний, який цінує людину, у багатьох випадках підвищить культуру групи та покращить моральний клімат, збільшивши при цьому продуктивність. Проте таке станеться не завжди: бувають групи, у яких ефективність підвищиться лише за допомогою авторитарного лідера, орієнтованого на виконання завдань. Дослідження дали зрозуміти, що передбачити хід розвитку групи неможливо на основі лише особистих якостей лідера, зате це цілком можливо, якщо є інформація про ситуацію, в якій керівник здійснює свою функцію.

Основна ідея моделі полягає у тому, що у різних ситуаціях ефективними будуть різні стилі управління, підібрані під конкретну ситуацію. Після тривалих досліджень Фідлер дійшов висновку, що ситуацію визначають три параметри:
1) Відносини «лідер-група». 2) Структура завдання. 3) Посадова влада лідера.

Відносини «лідер-група» можуть бути хороші та погані. Хороші стосунки означають, що група вам довіряє, вас слухають, ви слухаєте людей, приймаєте їхню думку, групова атмосфера позитивна.

Показниками поганих відносин «лідер-група» є недовіра членів групи до керівника, деструктивна атмосфера в команді, неповага, як мінімум, частини людей, яку вони виявляють (або живлять) до лідера.

Структура завдання може бути жорсткою та нежорсткою. Жорсткі завдання досить регламентовані та структуровані. Зрозумілі засоби виконання завдання та алгоритм.

Нежорсткі завдання припускають слабку формалізацію, вони можуть бути більш інтуїтивними, творчими або спонтанними.

Посадова влада лідера може бути сильною і слабкою. Сильна влада характеризується тим, що лідер має повний спектр повноважень для того, щоб заохочувати і карати, наказувати і надихати, призначати на посаду і знімати її, планувати діяльність і контролювати її.

Слабка посадова влада проявляється тоді, коли керівник має досить обмежений ресурс впливу на людей, у нього мало засобів для управління, в тому числі, контролю та мотивації людей.

Ці три складові є орієнтиром для оцінки кожної ситуації, в якій застосовується керівництво. Фідлер назвав їх ситуаційними змінними. Їхні комбінації дозволяють отримати вісім типових ситуацій, в яких може виявитися будь-який керівник (рис. 1.1).

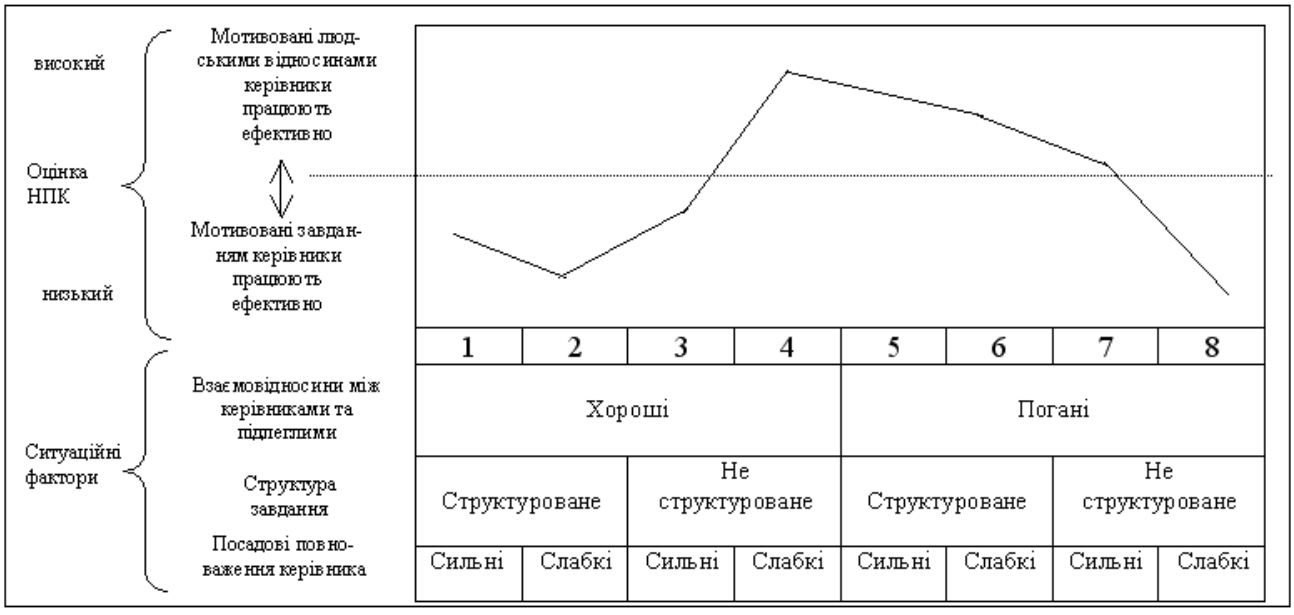

Рис 1.1. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера [28]

Таким чином, як у сприятливих, так і в несприятливих для лідера умовах ефективнішою виявляється орієнтація на завдання, а ось у ситуації середньої сприятливості до добрих ефектів веде орієнтація на людей.

4. Сучасні підходи (1990-ті рр.) постулюють ефективність адаптивного керівництва, орієнтоване на реальність. Такий підхід означає застосування всіх

відомих стилів управління, методів та способів впливу на людей, відповідно до конкретної ситуації. Це дозволяє трактувати лідерство не тільки як науку, а й як мистецтво управління. Почали активно поширюватися позитивні моделі етичного лідерства, такі як автентичне (authentic leadership), духовне (spiritual leadership), жертовне (self-sacrificial leadership), лідерство-служіння (servant leadership), моральне (moral leadership), трансформаційне (transformational leadership) стійке (sustainable leadership), етичне (ethical leadership) тощо [20]. Розглянемо деякі з них.

Жертвове лідерство пов'язане з готовністю лідера частково чи повністю відмовлятися від власних інтересів та привілеїв на користь інтересів організації. Жертовність лідера позитивно впливає на поведінку послідовників — вони починають демонструвати високий рівень прихильності до організації, а також виявляють високий рівень альтруїзму щодо решти співробітників. У свою чергу, це призводить до того, що члени організації пов'язують свої цілі з цілями конкретної компанії, а також самовіддано реалізують її вищу місію [30].

Лідерство як служіння відрізняється тим, що ставить на перше місце інтереси своїх послідовників Сутність цього типу лідерства найповніше характеризується висловлюванням «перший серед рівних» (від латів. «primus inter pares»). Іншими словами, такий лідер не прагне влади і до того, щоб бути «попереду» своїх послідовників, а найчастіше, навпаки, він знаходиться позаду них. Він поважає, довіряє, надихає, вислуховує, підтримує своїх послідовників, а також прагне допомогти їм задовольнити свої потреби, допомагає розвиватися та рости, досягти відчуття сенсу існування та усвідомлення мети. Крім уважного ставлення до послідовників, такий лідер також демонструє високу турботу про суспільство в цілому [31].

Поширення такої моделі, як стійке лідерство, викликане загостренням соціальних та екологічних проблем, які, власне, і має вирішувати стійкий лідер. Основна роль лідера – розвивати «здорові» організації, спільноти та екосистеми.

Щоб організація створювала стійку цінність, її лідери повинні мати гнучкість, високий рівень відповідальності та свідомості, а також моральні якості. Маючи дані характеристики, лідер може побудувати стійку організацію — гуманну, відповідальну, прозору, чесну [32].

Трансформаційне лідерство визначається як підхід до лідерства, який викликає зміни у людях та соціальних системах. У своїй ідеальній формі він створює цінні та позитивні зміни у послідовниках з кінцевою метою перетворення їх на лідерів. Трансформаційне лідерство, реалізоване у своїй автентичній формі, підвищує мотивацію, моральний дух та продуктивність послідовників за допомогою різних механізмів, до яких відносяться: поєднувати почуття ідентичності та самості послідовника з місією та колективною ідентичністю організації; бути прикладом для наслідування для послідовників, що їх надихає; спонукати послідовників брати він велику відповідальність свою роботу; розуміти сильні та слабкі сторони послідовників, щоб лідер міг доручити підлеглим завдання, які оптимізують їхню продуктивність.

Основні елементи трансформаційного лідерства [33]:

1. Індивідуальна увага – ступінь, в якому лідер піклується про потреби кожного послідовника, виступає як наставник або тренер для послідовника і прислухається до проблем і потреб послідовника. Лідер виявляє співчуття та підтримку, підтримує відкрите спілкування та ставить завдання перед послідовниками. Це також включає потребу в повазі і підкреслює індивідуальний внесок, який кожен послідовник може внести до команди. У послідовників є воля і прагнення саморозвитку, і навіть внутрішня мотивація до виконання своїх завдань.

2. Інтелектуальна стимуляція – ступінь, у якому лідери кидають виклик припущенням, йдуть на ризик, стимулюють та заохочують творчість своїх послідовників. Вони виховують та розвивають людей, які мислять незалежно. Для таких лідерів навчання є цінністю, а несподівані ситуації сприймаються як

можливість навчатися. Послідовники ставлять питання, глибоко розмірковують та знаходять найкращі способи виконання своїх завдань.

3. Мотивація, що надихає – ступінь, в якому лідер формулює бачення, яке приваблює і надихає послідовників. Лідери з надихаючою мотивацією кидають виклик своїм послідовникам, пред'являючи високі стандарти, виражають оптимізм щодо майбутніх цілей і надають сенс завдання, що стоїть перед ними. Послідовникам необхідно мати сильне почуття мети, якщо вони хочуть бути вмотивованими до дії. Мета та сенс забезпечують енергію, яка рухає групу вперед. Далекоглядні аспекти лідерства підкріплюються комунікативними навичками, які роблять бачення зрозумілим, точним, потужним та привабливим. Послідовники готові вкладати більше зусиль у вирішення своїх завдань, вони натхненні, з оптимізмом дивляться у майбутнє та вірять у свої здібності.

4. Ідеалізований вплив. Забезпечує зразок для наслідування високої етичної поведінки, вселяє гордість, завойовує повагу та довіру.

Етичне лідерство є життєво важливим аспектом ефективного управління в сучасному діловому світі і стає все більш важливим для сучасних підприємств у сьогоднішньому висококонкурентному та швидко мінливому бізнес-середовищі [34]. Етичне лідерство починається з подання правильного прикладу, тому менеджер має втілювати цінності, що він прагне просувати в організації. На сучасних підприємствах етичні лідери надають приклад співробітникам, залишаючись вірними собі та надихаючи членів своєї команди. Розвиваючи на робочому місці культуру, в якій цінуються чесність, повага, справедливість, прозорість та відповідальність, вони можуть допомогти зміцнити довіру між колегами та створити сильне почуття спільності всередині своєї організації [35].

Крім того, етичні лідери надають пріоритет людям, а не прибутку. Вони відносяться до всіх людей з повагою та справедливістю, незалежно від їхнього походження, становища чи статусу. Це означає цінувати добробут

співробітників та захищати їх від несправедливих практик, таких як дискримінація чи експлуатація [36].

Етичні лідери також віддані принципам справедливості та рівності, просуваючи різноманітність та інклюзивність у своїх організаціях. Такий підхід зміцнює довіру та створює позитивну робочу атмосферу, в якій кожен почувається цінним та почутим. Ці лідери беруть на себе, а також несуть за інших, відповідальність за запобігання неетичній поведінці, такій як корупція або хабарництво. Це створює середовище, в якому кожна людина в організації відчуває відповідальність за свої дії [37].

Таким чином, питання про те, який лідер чи стиль лідерства буде найефективнішим, залишається відкритим. Потрібно враховувати величезну кількість факторів, таких як розмір групи, ступінь довіри у групі та до керівника, спілкування у групі, поставлені завдання, терміни виконання, характер керівника та інше. У кожній конкретній ситуації потрібен певний лідер.

1.3. Проблематика лідерства з точки зору сучасного менеджменту

Проблема розвитку лідерства є однією з найбільш актуальних у соціальних, організаційних та психологічних науках, а також у практиці менеджменту. Запит на кращих лідерів та якісне лідерство призвів до колосального зростання програм розвитку лідерства. За деякими оцінками компанії витрачають мільярди доларів на розвиток лідерства та управлінських навичок своїх співробітників. При цьому багато авторів ставлять під сумнів ефективність подібних програм і стверджують, що дуже важко зрозуміти, що ж насправді у них розвивається. Деякі дослідники взагалі заявляють, що лідерство є надто складним і багато в чому інтуїтивним феноменом, щоб йому навчати [3].

Інтерес до розвитку лідерства пов'язаний із зміною природи організацій. Рух від бюрократичних організацій до пост-модерністських передбачає інший погляд на робоче середовище – воно втрачає свою визначеність і отримує властивості потоку, що постійно змінюється. Хоча менеджмент, як і раніше, життєво необхідний, лідерство, ймовірно, є ключовим аспектом у вирішенні складних і невизначених ситуацій, в яких опиняються сучасні організації [16].

Дослідники наголошують, що ми мало що знаємо про процес розвитку лідерства. Це пов'язано з тим, що більшість зусиль в цьому напрямку фокусуються на його окремих аспектах без можливості відстежити системний і віддалений результат розвиваючих впливів [10]. При цьому, розвиток лідерства досить довго був предметом серйозного наукового вивчення, і, як виявилося, традиційні концепції лідерства мають недостатній потенціал у дослідженні розвитку лідерства. Одна з причин, чому це відбувається, – тенденція пов'язувати лідерство з окремою особистістю, що особливо характерно для нашої країни. Якщо особистісні особливості лідера концептуалізуються як особистісні риси, то у цьому випадку релевантність вивчення розвитку (тобто змін) буде дуже проблематична – особистісні риси зберігають стійкість протягом усього життя.

Обговорення проблеми розвитку лідерства дослідники, як правило, починають із розрізнення двох процесів – розвитку лідера та розвитку лідерства.

Розвиток лідера – індивідуальний процес, що включає вдосконалення когнітивних, емоційних та поведінкових навичок, пов'язаних із лідерством [17]. Навпаки, розвиток лідерства фокусується на якості та колективній спроможності до лідерства в організації, таким чином, більшою мірою звернений до соціальних структур та процесів, груп та командної діяльності і більш тісно пов'язаний з ідеями організаційного розвитку. Розвиток лідера орієнтовано на керівника і здійснюється насамперед у вигляді тренінгу умінь і

навичов, пов’язаних з реалізацією формальних управлінських ролей. Розвиток лідерства передбачає формування та використання міжособистісних компетенцій, і ключовим аспектом у цьому випадку виступає розвиток взаємин між людьми. Саме взаємини створюють соціальний капітал, трансформуючи людський капітал у конкурентну перевагу організації. Розвиток лідерства можна представити як груповий динамічний процес, до складу якого входять множинні взаємодії, що відбуваються на різних рівнях організації протягом тривалого часу, і має своїм результатом поліпшення колективної спроможності до лідерства [38].

Дослідники зауважують, що відмінності між розвитком лідера та розвитком лідерства досить тонкі, що ці процеси взаємопов'язані і не повинні вивчатися у відриві один від одного. Так, Д. Дей рекомендує розглядати розвиток лідерства як процес, що виходить за рамки індивідуального розвитку лідера, але в той же час не замінює його [39].

На різних етапах кар'єри лідера мають значення та розвиваються різні навички. На нижчих рівнях управління більш потрібні технічні навички, потім зростає значущість інтерперсональних навичок та навичок вирішення проблем. Крім того, на більш високих позиціях для ефективної діяльності важливішим виявляється придбання стратегічних навичок та навичок ведення бізнесу порівняно з когнітивними та інтерперсональними навичками.

У міру просування кар'єрними сходами для розвитку лідерської кваліфікації все більш значущу роль відіграють так звані метакогнітивні навички – знання про свою когнітивну систему, засновані на рефлексії власних когнітивних дій та когнітивних здібностей. Розвиток метакогнітивних умінь сприяє кращій оцінці знань, формуванню цілей, дій, соціальних реакцій та звільняє когнітивні ресурси, які можуть бути спрямовані на ефективну саморегуляцію.

Таким чином, розвиток лідера передбачає розвиток самосвідомості, що включає як більш глибоке розуміння своїх когнітивних процесів, так і розвиток ідентичності. Формування лідерської ідентичності виявляється у зрушенні від персональної ідентичності, коли лідер визначає себе як людину, яка відрізняється від інших, до міжособистісної, коли особистість характеризує себе у термінах ролей і відносин, а потім до колективної, коли особистість осмислює себе крізь призму приналежності до групи та організації. Наявність лідерської ідентичності означає, що лідер сприймає себе як частину соціального цілого.

Багато дослідників зауважують, що загальний напрямок у лідерському розвитку можна позначити як становлення автентичного лідера. Проблема автентичного лідерства починає активно обговорюватися на межі XX-XXI ст. Інтерес до неї пов'язують із зростанням етичних порушень у корпораціях та пошуком відповіді на питання, який тип лідерства робить їх можливими. Автентичні лідери описуються як такі, що мають ясне уявлення про себе, усвідомлюють свої переваги та недоліки, цінності та моральні принципи, які вони послідовно реалізують, незважаючи на тиск зовнішніх обставин. Автентичні лідери прагнуть розвитку своїх підлеглих, вони формують відкриті, довірчі відносини з послідовниками. У процесі прийняття рішень такі лідери ретельно аналізують наявну інформацію, можливі наслідки, залучаючи до цього своїх співробітників. Все це робить автентичних лідерів дуже привабливими для інших людей [40].

У свою чергу, розвиток лідерства представляє процес, в який включено безліч людей – лідерів, послідовників, колег у самоврядних командах. В даний час описи розвитку лідерства як групового процесу мають менш виразний характер порівняно з описом розвитку лідера і мають тенденцію однаково апелювати до розвитку окремого індивіда, що виконує роль лідера.

Так, наприклад, Д. Дей та інші автори визнають важливість розвитку лідерства, але фокусуються на розвитку лідера. Вони виходять з того, що за

допомогою розвитку індивідуальних умінь і якостей лідер успішніше включатиметься в організаційний лідерський процес. Дослідники вважають, що глибше осмислити колективний характер розвитку лідерства можна з теоретичних позицій соціального конструкціонізму. В рамках цього підходу стверджується, що навчання відбувається переважно у взаємодії між людьми, у розмовах та інтеракціях. І розуміння лідерства розвивається у взаємодії для людей в організації. За допомогою інтеракцій та комунікацій в організації люди конструюють уявлення про те, що є лідерством у цьому контексті. Метою програм розвитку лідерства, заснованих на даному теоретичному підході, є формування спільного бачення щодо того, що таке лідерство та як воно має реалізовуватись. Ключовим моментом для таких програм буде пошук місця та часу для групового обговорення, концептуалізації та розвитку свого власного розуміння проблем лідерства. Роль програм розвитку лідерства полягатиме в тому, щоб створити безпечний простір для таких дискусій та полегшити індивідуальне та організаційне навчання лідерства [41].

На характер розвитку лідерства істотно можуть впливати різні організаційні практики, такі як зворотний зв'язок методом 360 градусів, навчання, засноване на досвіді, навчання дією, коучинг і наставництво.

З появою у дослідників інтересу до розвитку лідерства використання зворотного зв'язку методом 360 градусів стало великою областю наукових праць.

Прийнято вважати, що використання зворотного зв'язку допомагає зрозуміти людям, як їх поведінка впливає на інших і завдяки цьому сприяє зростанню самосвідомості та компетентності лідерів. У найзагальнішому вигляді даний підхід передбачає збирання та подання оцінок лідерської поведінки та ефективності з безлічі джерел: підлеглих, вищих керівників, колег, можливо, навіть зовнішніх стейкхолдерів на додачу до самооцінок. Отримані дані зазвичай узагальнюються і таким чином залишаються анонімними, крім

оцінок керівника. З погляду розвитку лідерства роль методу 360 градусів у тому, щоб ідентифікувати певні лідерські навички, які сприймаються різними суб'єктами взаємодії як ефективні чи неефективні [42].

Одна з проблем в даному випадку полягає в тому, що практика використання зворотного зв'язку випереджає дослідження її ефективності. Механізм впливу зворотного зв'язку на розвиток лідерства до кінця не зрозумілий, і було б великим спрощенням заявити, що надання лідеру зворотного зв'язку тягне за собою зміни в його поведінці та покращує діяльність організації10. Найважливішим компонентом успішного зворотного зв'язку є позитивна реакція на нього, оскільки таким чином стимулюється пошук додаткової інформації про себе, формування цілей, що розвивають, що має ключове значення для ефективного розвитку. Відомо, що розбіжності у реакціях на зворотний зв'язок не можна приписати лише характеристикам самих лідерів.

Л. Атватер та Д. Вальдман зазначають, що зворотний зв'язок за методом 360 градусів щодо нововведень може бути ефективним лише в організаціях, які мають культуру інновацій, стратегічного розвитку, практики оцінок, заснованих на поведінці [43]. Однак і саме поняття ефективності потребує уточнення, оскільки залежить від позиції спостерігачів. У зворотному зв'язку за методом 360 градусів у різних стейкхолдерів (вищих керівників, колег, підлеглих) найважливіші параметри оцінки відрізнятимуться.

Підсумовуючи, можна сказати, що для успішного здійснення зворотного зв'язку за методом 360 градусів необхідно враховувати всі фактори, які можуть на неї вплинути, у тому числі організаційну культуру та сприйняття джерел оцінки.

Навчання, засноване на досвіді, у програмах розвитку лідерів може бути осмислене у двох напрямках. Перше – розвиток здібності лідера до рефлексії власного досвіду, передусім здібності вчитися, використовуючи можливості традиційних повсякденних ситуацій. Друге - це тренінг, спрямований на

розвиток таких здібностей, як правило, це вирішення проблем, пов'язане з рефлексією та побудовою зворотного зв'язку.

Якщо говорити про тренінги з розвитку лідерства, слід сказати, що вони не завжди виявляються ефективними - для успішної роботи необхідно уточнити розуміння лідерства у конкретній ситуації, характер завдань, які вирішує лідер, а також форми поведінки, що сприяють успішному лідерству. Іншими словами, тренінгові програми мають враховувати організаційний контекст, у якому вони реалізуються. При цьому треба розуміти, що інтервенції у сфері розвитку лідера, як правило, не мають безпосереднього ефекту і виявляються згодом. Тренінги будуть неефективними і в тому випадку, якщо організаційні структури та процеси не розвиватимуться разом із самим лідером.

Навчання дією - це метод навчання на своєму досвіді, коли основним засобом виступають робочі проблеми, формулюються питання щодо їх вирішення та генеруються дії, які мають бути вжиті для вирішення цих проблем. З недавніх пір навчання дією все частіше сприймається як інструмент розвитку лідерства. Глобальна економіка, що швидко змінюється, формує потребу в лідерах, здатних навчатися в процесі вирішення складних проблем, що зберігають при цьому спокій і одночасно демонструють цілеспрямованість. Традиційні форми розвитку лідерства фокусуються на розвитку особистих здібностей та компетенцій, внаслідок чого ми маємо лідерів, які технічно компетентні у вирішенні завдань, але погано справляються з емоційними та соціальними труднощами, що супроводжують організаційні зміни [44].

Виділяють шість компонентів навчання дією:

1) важливе для учасників питання, яке стане предметом обговорення;
2) композиція групи – від чотирьох до восьми осіб, які мають різні професійні знання та виконують різні функції;
3) процеси осмислення та формулювання питань, що дозволяють по-новому побачити проблему;

4) член групи, який вносить питання для обговорення і має владу та здібності для здійснення дій;
5) підхід до навчання, якого дотримуються як учасники групи, так й у організації загалом;
6) фасилітація групи коучем, що допомагає у навчанні.

Ключовим елементом успішного навчання групи виступає створення безпечного простору, у якому учасники можуть аналізувати свої труднощі.

В літературі, присвяченій розвитку лідерства, терміни «коучинг», «менторинг» та «наставництво» іноді використовуються як взаємозамінні, хоча це не цілком виправдано [45]. Наставництво здійснює ментор, як правило, досвідченіший працівник з тієї ж самої компанії або сектору виробництва. Завдання ментора – надавати спеціальні знання та рекомендації у сфері тієї чи іншої проблеми. Можливою небезпекою порад наставника є відмінність у статусах ментора та лідера, що може призвести до відчуття тиску при дотриманні незрозумілих рекомендацій.

Коучинг, в свою чергу, - це процес та відносини, в яких індивід (що є об'єктом коучингу) сам визначає напрямок своїх дій і самостійно приймає рішення. У цьому сенсі коучинг є недирективною формою когнітивного розвитку, де коуч сприяє виробленню власних рішень лідером.

Більшість програм розвитку талантів використовують наставництво разом із коучингом як додатковий метод. Існують різні підходи до наставництва, від недирективного (наставник виступає як резонатор, каталізатор навчання і, можливо, як рольова модель) до «опікунського» (більш високопоставлений співробітник стежить за кар'єрою молодшого «протеже» і бере його під свій контроль) [46].

Програми наставництва тривають довше, ніж коучинг, і більше фокусуються на розвитку кар'єри й лідерства та передачі знань, ніж на розвитку

індивідуальних навичок чи негайному підвищенні ефективності. Основні відмінності між програмами наставництва та коучингу наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні характеристики програм наставництва та коучингу

Наставництво	Коучинг
• Довгий термін (місяць, рік) • В основі роботи лежать відносини • Спрямованість багатовекторна (від наставника до підлеглого, від підлеглого до наставника, на одному рівні ієрархії) • Допомагає в обміні знаннями та ролями між співробітниками • Може сприяти взаємному навчанню та стимулювати співробітників на всіх рівнях організації	• Короткий термін (тиждень, місяць) • В основі роботи лежать сесії • Спрямованість одновекторна (від коуча до підопічного) • Гарно розвиває конкретні навички • Підходить для підвищення ефективності

Джерело: Джерело: складено автором на основі [46].

Дослідники описують коучинг лідерства як динамічні взаємини коуча та лідера, які орієнтовані на розвиток останнього. Зазвичай у процесі коучингу лідери працюють над розвитком самосвідомості, що допомагає їм осмислювати поточні чи майбутні робочі ситуації. Зміни у самосвідомості сприяють удосконаленню певних навичок та поведінки лідерів.

Успішність коучингу багато в чому визначається рівнем готовності лідера до саморозвитку. Така готовність залежить від наявності когнітивних навичок, їх усвідомленості, бажання шукати та отримувати зворотний зв'язок. У той же час і коуч має бути добре підготовлений. У цьому плані важливі навички

комунікації, аналізу, зворотний зв'язок; крім того, вказується на необхідність таких особистісних якостей, як емпатія, гнучкість та чесність.

Таким чином, для вирішення проблематики лідерства на сучасному етапі, необхідно розуміти, що, по-перше, розвиток лідерів та лідерства неможливий без децентралізації, делегування повноважень та ослаблення ієрархії. По-друге, розвиток лідерського потенціалу має здійснюватися на всіх рівнях організації. І, мабуть, найголовніше: розвиток лідерства має стати першорядним завданням першої особи організації, а топ-менеджмент має демонструвати зразки поведінки, спрямованої на розвиток лідерства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1. Управлінська характеристика ПрАТ «ВФ Україна»

Сфера зв’язку та комунікації є однією з найважливіших для економіки України, що сприяє її розвитку. Вона додає інноваційний аспект у процес соціально-економічного розвитку країни та протягом десятиліть показує безперервне зростання. Стійкий розвиток зв’язку та телекомунікацій є фундаментом для постійного нарощування конкурентоспроможності української економіки. Він надає можливість Україні увійти у процес інтеграції до глобального інформаційного простору, що дозволяє, у свою чергу, кожному

громадянинові безперешкодно отримувати доступ до національних та міжнародних інформаційних ресурсів, покращувати умови свого життя та рівень своєї обізнаності у тій чи іншій сфері.

Vodafone – це одна із найбільших світових телекомунікаційних компаній, що надає свої послуги у 25 країнах, уклала партнерські угоди з операторами 44 країн і надає послуги фіксованого інтернету на 19 ринках [50].

15 жовтня 2015 року товариством «ВФ Україна» було підписано угоду із компанією Vodafone Sales and Services Limited про започаткування діяльності бренду Vodafone в Україні [50]. ПрАТ «ВФ Україна» – це один з перших та найпоширеніших мобільних операторів в Україні. Вихід компанії на ринок розпочав еру мобільності в Україні, забезпечив поширення сучасних комунікаційних технологій, інноваційних послуг та рішень для людей та бізнесу.

«ВФ Україна» пропонує своїм клієнтам великий вибір послуг: передачу даних за технологіями 3G та 4G, голосовий зв'язок та обмін текстовими повідомленнями, фіксований інтернет та мобільне телебачення. За останнє десятиріччя компанією було залучено близько 4 млрд. закордонних інвестицій та 23 млн. абонентів. На теперішній час майже кожен другий громадянин України є клієнтом «ВФ Україна». До того ж, клієнтами оператора є понад 60% великих українських та іноземних компаній, що розташовані в Україні. З часу приходу оператора на український ринок, ним було сплачено близько 23 млрд. грн. податків у державний бюджет країни, з яких фінансується виплата заробітних плат, пенсій та соціальних програм. Компанія забезпечує тисячі людей робочими місцями та регулярно проводить для них тренінги, постійне підвищення кваліфікації, розробляє ефективну стратегію мотивації персоналу та забезпечує його постійне кар'єрне зростання. До того ж, «ВФ Україна» регулярно здійснює мільйонні інвестиції в освіту, медицину та екологію.

Говорячи про структуру групи, Vodafone Україна включає низку компаній, що виконують різносторонні функції у телекомунікаційному секторі, впроваджуємо найкращі світові практики функціонування ІТ мереж (рис. 2.1). Синергія компаній різного профілю дозволяє пропонувати споживачам найсучасніші комплексні пакети цифрових послуг, продуктів, рішення Big Data та Інтернету речей (IoT). Основною операційною компанією Групи є ВФ Україна, під брендом якої об'єдналися дочірні підприємства [51]:

- Мережа магазинів мобільних гаджетів ВФ Ритейл, що обслуговує й консультує клієнтів Vodafone у 35 містах України.
- Компанія ІТСФ, що є провайдером послуг підтримки та займається розробкою програмного забезпечення й цифрових інновацій у сферах Big Data й IaaS на ринку телекомунікацій.
- Компанія Фарлеп-Інвест, яка надає послуги фіксованого доступу до мережі Інтернет і послуги фіксованого телефонного зв'язку.
- Придбана у 2023 році компанія Фрінет розширює інфраструктуру й абонентську базу широкосмугового доступу до мережі Інтернет, що тепер покриває 8 областей України.
- Наприкінці 2023 року засновано дочірню компанію Юкрейніан Нетворк Солюшнс (ЮНС) з метою виділення та обслуговування пасивної баштової інфраструктури компанії.

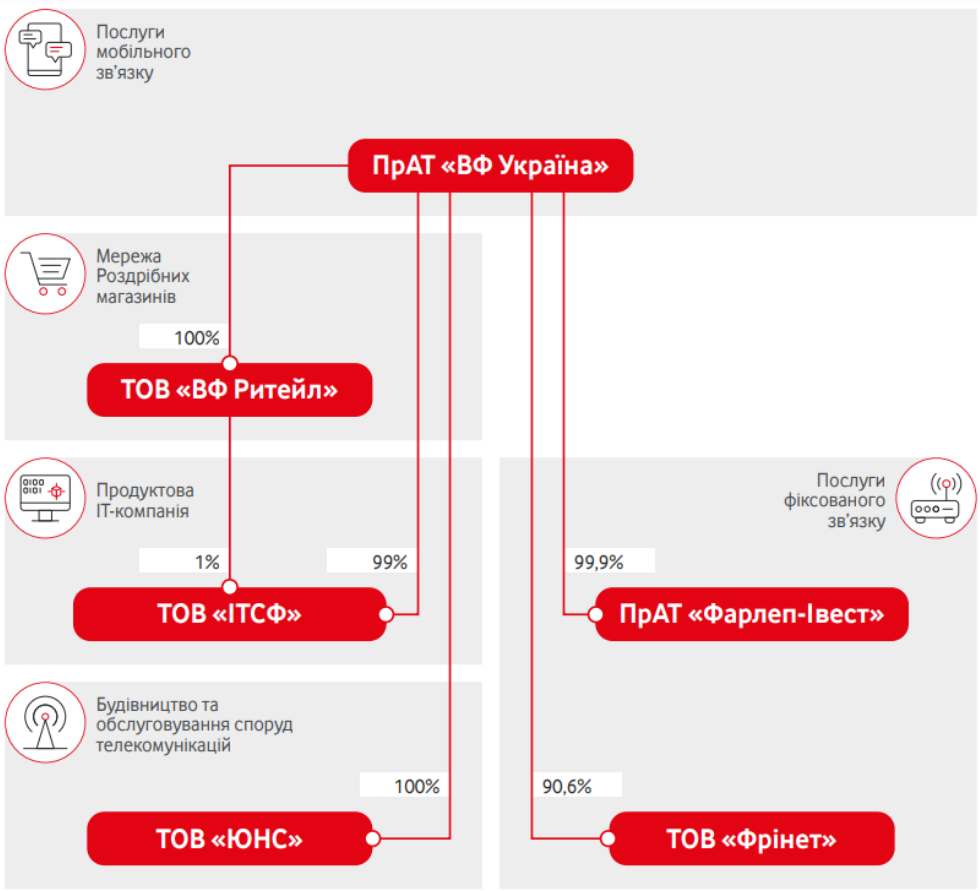

Рис. 2.1 Організаційна структура групи компаній Vodafone Україна

Джерело: [51].

Крім того, до складу ВФ Україна входять наступні дочірні підприємства, які не мають окремого персоналу і не здійснюють активну операційну діяльність, але виконують спеці- альні допоміжні функції:

- Компанія Кейбл ТВ-Фінанси, яка провадить діяльність у сфері телекомунікацій.
- Підприємство VFU Funding PLC, засноване в Англії та Уельсі з метою випуску облігацій [51].

У ПрАТ «ВФ Україна» реалізована дворівнева структура управління, основними органами управління є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада і Генеральний директор (рис. 2.2). Дворівнева структура управління передбачає чіткий розподіл функцій безпосереднього управління операційною діяльністю

акціонерного товариства, які здійснює Генеральний директор, та функцій контролю за роботою виконавчого органу управління й керівників, які здійснює Наглядова рада [51].

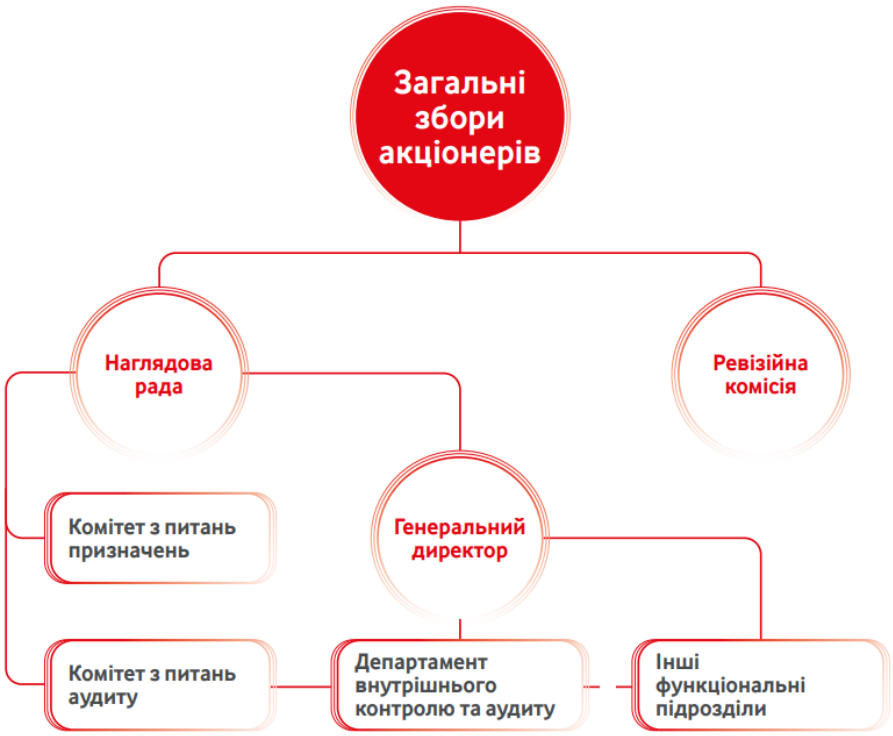

Рис. 2.2 Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: [51].

Відповідно до Статуту, Генеральний директор розробляє й актуалізує стратегію розвитку Компанії, яка включає мету, цілі, цінності та функціональні напрямки діяльності. Наглядова рада ПрАТ «ВФ Україна» щорічно затверджує стратегію розвитку Компанії на 3 роки та розглядає стратегію сталого розвитку, підготовлену вищим керівництвом Компанії.

Органи управління ПрАТ «ВФ Україна» відіграють ключову роль у визначенні стратегічних напрямків розвитку, прийнятті важливих управлінських рішень і забезпеченні ефективного функціонування Vodafone Україна. Вони включають [51]:

1. Загальні збори акціонерів – найвищий орган управління ПрАТ «ВФ Україна». Його головними функціями є прийняття акціонерами стратегічних рішень, затвердження змін до Статуту, обрання членів Наглядової ради.

2. Наглядова рада є колегіальним органом, що відповідає за контроль діяльності виконавчого органу й забезпечення дотримання принципів корпоративного управління. Наглядова рада затверджує стратегію розвитку ПрАТ «ВФ Україна», призначає й контролює роботу виконавчого органу. Наглядова рада представляє інтереси акціонерів, здійснює захист їх прав і контроль над діяльністю Генерального директора.

Також існують комітети при Наглядовій раді, які керуються Статутом ПрАТ «ВФ Україна» та відповідними Положеннями про комітети [51]:

- Комітет з питань призначень Наглядової ради – відіграє ключову роль у процесі висування й відбору кандидатів на посади вищого керівництва Групи. Його основна функція – попередній розгляд, аналіз і підготовка рекомендацій для Наглядової ради з питань кадрових призначень, корпоративних ключових показників ефективності (KPIs), довгострокового плану винагороди, мотиваційної системи в органах управління й контролю, а також серед вищих керівників. Комітет здійснює оцінку компетенцій, досвіду й навичок кандидатів, а також враховує думки зацікавлених сторін, в т. ч. акціонерів, щодо складу вищого керівництва. Крім того, даний комітет відповідає за визначення строку повноважень вищого керівництва Групи.
- Комітет Наглядової ради з питань аудиту – здійснює незалежний контроль за повнотою й достовірністю фінансової звітності ПрАТ «ВФ Україна» та ефективністю системи внутрішнього контролю. Він відповідає за співпрацю із зовнішніми аудиторськими компаніями й оцінку роботи внутрішніх і зовнішніх аудиторів.

3. Генеральний директор – одноосібний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Компанії. Генеральний директор є підзвітним Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді, і організовує виконання їх рішень. Строк повноважень Генерального директора – 1 рік з дати його обрання, якщо при обранні Наглядовою радою не визначено інше.

Крім того, Генеральний директор затверджує та змінює організаційну структуру до рівня дирекцій та рівнозначних їм підрозділів та нижче (групи, відділи, департаменти тощо). В ПрАТ «ВФ Україна» створено такі Дирекції: Дирекція з корпоративного управління та контролю, Дирекція з маркетингу, Дирекція з продажу та абонентського обслуговування, Технічна дирекція, Дирекція з інформаційних технологій, Фінансова дирекція, Дирекція з розвитку корпоративної культури та управління людським капіталом, Дирекція із закупівель та логістики, Дирекція зі стратегії [52].

До органів контролю відноситься ревізійна комісія, що контролює фінансово-господарську діяльність Компанії.

Інші комітети Компанії включають [51]:

- Управляючий комітет – консультативний колегіальний орган, який функціонує при Генеральному директорі й готує для нього проєкти рішень щодо управління ПрАТ «ВФ Україна». Комітет вивчає ключові питання стратегічного розвитку Компанії та пропонує конкретні заходи для досягнення поставлених цілей.
- Комітет бізнесу та ІТ – колегіальний орган, який визначає розвиток Групи через реалізацію продуктів і проєктів, які потребують залучення зовнішніх та внутрішніх ІТ ресурсів.
- Комітет з інвестицій – колегіальний орган, що погоджує, затверджує й контролює реалізацію інвестиційних проєктів. Комітет вивчає можливість

фінансування різних проєктів та оцінює їх ефективність для до- сягнення стратегічних цілей.

- Комітет з етики та дисципліни – консультативний орган, що відповідає за підвищення рівня трудової дисципліни серед працівників, дотримання встановлених правил ділової поведінки й етичних норм. Крім того, даний комітет відповідає за законність застосування дисциплінарних стягнень, інших заходів впливу на співробітників, що передбачені законодавством про працю, Кодексом поведінки й внутрішніми нормативними документами.
- Комітет з продуктів, тарифів та послуг – колегіальний орган, який приймає рішення про запуск, розвиток або заміну продуктів, тарифів і послуг ПрАТ «ВФ Україна». Комітет вивчає попит на ринку, здійснює аналіз конкурентів і розробляє стратегії розвитку продуктів.
- Комітет з ризиків – колегіальний орган, який відповідає за координацію та контроль управління ризиками. Цей комітет вивчає потенційні загрози й розробляє під- ходи до управління ними для забезпечення стабільного й успішного функціонування Компанії.
- Комітет зі спонсорства – постійний дорадчий орган, що підзвітний Директору з маркетингу й надає консультації та підтримку у сфері спонсорської діяльності. Комітет аналізує потреби громадських організацій та розробляє підходи до спонсорської підтримки соціально важливих проектів відповідно до пріоритетів розвитку ПрАТ «ВФ Україна».
- Управляючий комітет з благодійності – постійний дорадчий орган, що визначає пріоритети Компанії у сфері благодійності. Комітет розробляє програми й ініціативи, спрямовані на підтримку соціальних та гуманітарних проектів.

У ПрАТ «ВФ Україна» налагоджені комунікації, що забезпечують інформування співробітників, топ-менеджменту й органів управління та контролю про існуючі проблеми [51]:

- Top-down – щоквартальний розгляд Наглядовою радою звіту про ризики з їх оцінкою та заходами запобігання.
- Down-top – винесення топ-менеджментом на засідання Наглядової ради питань щодо управління впливами Компанії.

Ключові принципи діяльності компанії закріплені в Кодексі поведінки Vodafone Україна, який було прийнято в 2019 році [53]. Вони відображають основні цінності, погляди та ставлення до співробітників, клієнтів, партнерів та всіх груп зацікавлених сторін.

ПрАТ «ВФ Україна» також активно працює у напрямку стратегії у сфері сталого розвитку. Основні засади діяльності в сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку відображені в Політиці компанії [52]:

- забезпечення сталого розвитку як на рівні компанії, так і суспільства в цілому;
- досягнення стратегічних цілей Vodafone Україна за умови належного врахування інтересів та відповідального ставлення до всіх зацікавлених сторін компанії;
- підвищення ефективності системи управління та звітності в сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Ця політика безпосередньо інтегрована в бізнес-стратегію й операційну діяльність. Вона поширюється на практику взаємовідносин із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами і враховує їхні очікування.

Запорука сталого розвитку і подолання цифрової нерівності – це впровадження й поширення сучасних технологій та інноваційних рішень. Vodafone Україна робить свій внесок в досягнення Цілей сталого розвитку ООН: втілює проекти із залученням громад; бере участь в благодійності; здійснює інвестиції в інфраструктуру та розвиток персоналу, а також підтримує права людини та гендерну рівність. З 17 Цілей сталого розвитку, найбільший вплив Vodafone Україна має на реалізацію 4 цілей, а саме [51]:

1. Розвиток економіки та соціальної сфери суспільства. Завданням Vodafone є надання всім споживачам якісних, інноваційних і доступних продуктів і послуг зв'язку. Такі послуги створюють передумови та можливості для зростання добробуту громадян та їх розвитку, підвищення якості побуту і праці, освіти, медицини та сприяють розвитку інноваційного мислення та формуванню успішного суспільства.

2. Цифрова рівність. Значний внесок у створення рівних можливостей реалізується шляхом наданням рівного доступу до сучасних технологій, інноваційних продуктів і сервісів, що сприяє реалізації потенціалу особистості. Одним із ключових напрямків є формування рівних умов і можливостей для мешканців віддалених регіонів і великих міст.

3. Створення інфраструктури для індустріалізації та розвитку інновацій. Vodafone інвестує в створення і розвиток телекомунікаційної інфраструктури, необхідної для успішної реалізації ключових стратегічних проектів державного масштабу. Їх діяльність націлена на розвиток високотехнологічного сегмента економіки.

4. Зростання добробуту країни: підтримка ініціатив уряду, спрямованих на підвищення якості життя, добробуту суспільства в цілому і всіх його громадян окремо, і сприяємо реалізації цих ініціатив. Свою діяльність в сфері сталого розвитку Vodafone Україна планує і реалізує таким чином, щоб вона сприяла позитивним змінам в суспільстві, поліпшила соціальний клімат, знижувала

соціальну напруженість і стимулювала розвиток суспільства. В умовах ізоляції та карантину, спричиненого пандемією COVID-19, а пізніше військовим вторгненням, Інтернет став майже єдиним середовищем для спілкування, роботи, навчання і контактів із зовнішнім світом для більшості людей в Україні. Для того, щоб забезпечити клієнтам повноцінний доступ до Інтернету, компанія зосередилась на нарощуванні ємності мережі, розширенні покриття та покращенні якісних показників зв'язку.

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що діяльність «ВФ Україна» показує позитивні результати. Даний бренд багато років поспіль надає якісні послуги мобільного зв'язку, телекомунікації та обміну текстовими повідомлення як у світі, так і в Україні. Незважаючи на достатньо сильних конкурентів на українському ринку мобільного зв'язку, складну організаційну структуру компанії та загальну несприятливу економічну ситуацію в країні, компанія займає доволі велику його частку та покриває мережею близько 97% території. Приваблення закордонних інвесторів, залучення великої кількості нових клієнтів, підтримання успішної репутації бренду, співпраця з іншими брендами та робота з висококваліфікованим персоналом надають значних переваг для функціонування даного оператора.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Економічна поведінка підприємства формується в процесі його взаємодії з навколишнім середовищем, сутністю якого є сукупність факторів такої взаємодії. Насправді середовищем розвитку підприємства слід вважати все, що знаходиться всередині фірми та поза її межами і впливає на її економічну поведінку. З огляду на це середовище розвитку підприємства поділяють на внутрішнє та зовнішнє. Яка з цих складових більш важлива для досягнення

успіху в розвитку підприємства, можна вважати досить актуальним, оскільки навіть за умови повної стабільності зовнішнього середовища економічна поведінка підприємства може бути мінливою, оскільки визначається сприйняття нею управління внутрішньою сутністю цього зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище, під впливом якого формується економічна поведінка підприємства, являє собою сукупність елементів і факторів, що знаходяться поза його межами і мають прямий або опосередкований вплив на його характер. Особливістю елементів і факторів зовнішнього середовища є те, що підприємство не може на них впливати чи формувати, або може, але частково. Внутрішнє середовище складається з елементів і факторів, які мають безпосередній вплив на економічну поведінку підприємства і можуть безпосередньо контролюватися всередині нього. Між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства існують істотні відмінності. Основними характеристиками зовнішнього середовища є його складність, невизначеність і мінливість.

Це означає, що навіть незначні зміни в дії одного з факторів викличуть ланцюжок змін інших факторів за ефектом доміно.

Для чіткого уявлення про економічну поведінку підприємства та аналізу середовища, в якому працює підприємство, а також для об’єктивної оцінки його виробничого потенціалу, напрямів розвитку, своєчасної розробки плану дій на випадок непередбачуваних обставин, необхідно своєчасно проводити аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

При вивченні факторів зовнішнього середовища основним завданням є визначення та оцінка впливу можливостей і загроз, які можуть виникнути для підприємства зараз або в майбутньому, а також вибір стратегічних альтернатив, які покращать його економічну поведінку. . Фактори зовнішнього середовища мають між собою певний взаємозв'язок, що дає змогу визначити, наскільки

зміна одного фактору впливає на інші у формуванні економічної поведінки підприємства.

Розглянемо більш детально, з чим пов'язані фактори зовнішнього середовища підприємства та який вплив вони справляють на економічну поведінку підприємства [47]:

- техніко-технологічні чинники, пов’язані з науково-технічним прогресом, враховують технологічні тенденції та події, що відбуваються поза ринком. Такі події відкривають нові можливості, і підприємство має бути готове ними скористатися, але нова альтернативна технологія також може нести певні загрози, які можуть погіршити або покращити існуючий стан економічної поведінки;
- економічні фактори відображають ступінь державного регулювання, систему оподаткування, загальний стан національного ринку, інвестиційні процеси, стабільність національної валюти та інші економічні важелі, які диференційовано впливають на процес формування й розподілу ресурсів підприємства та на формування його економічної поведінки;
- політичні та інституційні чинники – інформують керівників підприємств про наміри органів державної влади щодо програм у сфері політики та економіки. До них належать: стабільність уряду; державна політика приватизації; державний контроль і регулювання діяльності та поведінки підприємств; міждержавні угоди з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки підприємств окремих галузей; вимоги до підвищення рівня зайнятості та регулювання ринку праці; державна політика щодо ресурсного забезпечення окремих галузей і підприємств; рівень економічної свободи держави тощо;
- демографічні чинники є важливими, оскільки демографічні умови відображають наявність у підприємств трудових ресурсів. До основних

демографічних факторів належать: кількість потенційних споживачів; наявна та потенційна робоча сила та її кваліфікаційні характеристики тощо;

- соціально-культурні фактори – вивчення та врахування соціальних факторів спрямовані на з'ясування впливу на бізнес наступних соціокультурних явищ: менталітет людей; освітній рівень; зміна соціальних орієнтирів на культурні цінності; традиції та звичаї, що мають місце в суспільстві, пристосованість людей до життєвих змін тощо;
- географічні та екологічні чинники – до цієї групи належать такі фактори: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з екологічних питань; стан екологічного середовища та його вплив на виробництво тощо
- ринкові фактори – при аналізі ринкового середовища, яке може безпосередньо впливати на діяльність підприємства та його економічну поведінку, слід враховувати такі фактори: життєві цикли продукції та самих підприємств; рівень конкуренції в галузі; зміни сегментів ринку; цінові фактори тощо.

З метою аналізу зовнішнього середовища підприємства використаємо PEST-аналіз, тому що він допомагає приймати стратегічні бізнес-рішення, планувати маркетингову діяльність, розробляти продукт і проводити дослідження. Це інструмент, який використовується для оцінки ринків для певного продукту чи бізнесу в певний період часу. Сама назва є абревіатурою і означає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. PEST-аналіз досліджуваної організації наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Фактори	Вплив фактору	Оцінка можливості зміни фактору	Значимість
Політичні			
Нестабільна політична ситуація в країні	2	5	0,476
Приведення законодавчих норм до європейських	1	3	0,143
Значний рівень корупції та бюрократії	2	3	0,286
Економічні			
Зниження споживчої спроможності	2	4	0,381
Зниження курсу національної валюти	1	3	0,143
Інфляція	2	4	0,381
Соціальні			
Можливість забезпечувати належну освітню базу для підвищення кваліфікації працівників	1	3	0,143
Демографічна ситуація в країні	2	4	0,381
Зростання запитів споживачів щодо якості послуг	2	2	0,190
Технологічні			
Підвищення швидкості трансферу технологій	2	2	0,190
Впровадження інноваційних технологій	2	1	0,095
Розвиток Інтернету та мобільних пристроїв	2	2	0,190

Джерело: розроблено автором.

Методика оцінювання була наступною:

1) Ступінь впливу кожного фактору оцінювався за шкалою від 0 до 2 балів, де «0» означає відсутність або дуже незначний вплив, «1» - вплив є, але не дуже великий, і 2 бали показують значний вплив фактору на компанію.

2) Оцінка можливості зміни фактору визначалася за 5-тибальною шкалою, від 1 до 5, де 1 – це малоймовірна можливість зміни, а 5 – ймовірність майже 100%.
3) Значимість кожного фактору визначалася наступним чином: вага впливу кожного фактору (яка розраховувалася шляхом ділення балів впливу фактору на загальну суму цих балів по всіх факторах) помножалася на ймовірність його зміни.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновки, що на даний момент на компанію ПрАТ «ВФ Україна» найбільше впливають такі фактори:

- нестабільна політична ситуація в країні;
- зниження споживчої спроможності;
- інфляція;
- демографічна ситуація в країні.

Технологічні фактори, на наш погляд, не мають наразі значного впливу, адже якщо, наприклад, споживча спроможність населення сплачувати за телекомунікаційні послуги впаде (в тому числі через зростання інфляції), і при цьому кількість людей в країні – існуючих чи потенційних абонентів – також зменшиться, то, на фоні нестабільної політичної ситуації в країні, жоден технологічний фактор не зможе кардинально покращити становище ринку в цілому й досліджуваної компанії зокрема.

Рівень успішного функціонування жодної компанії неможливо проаналізувати без дослідження діяльності його основних конкурентів. До конкурентів ПрАТ «ВФ Україна» можна віднести ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл». За існуючими даними, «ВФ Україна» займає близько 36% ринку мобільного зв’язку в Україні, у той час, як «Київстар» займає 44%, «Лайфселл» – 13% (рис. 2.3). Разом дані компанії охоплюють близько 97% ринку, тобто

населення України здебільшого надає перевагу двом-трьом операторам, а «Київстар» є серйозним конкурентом «ВФ Україна».

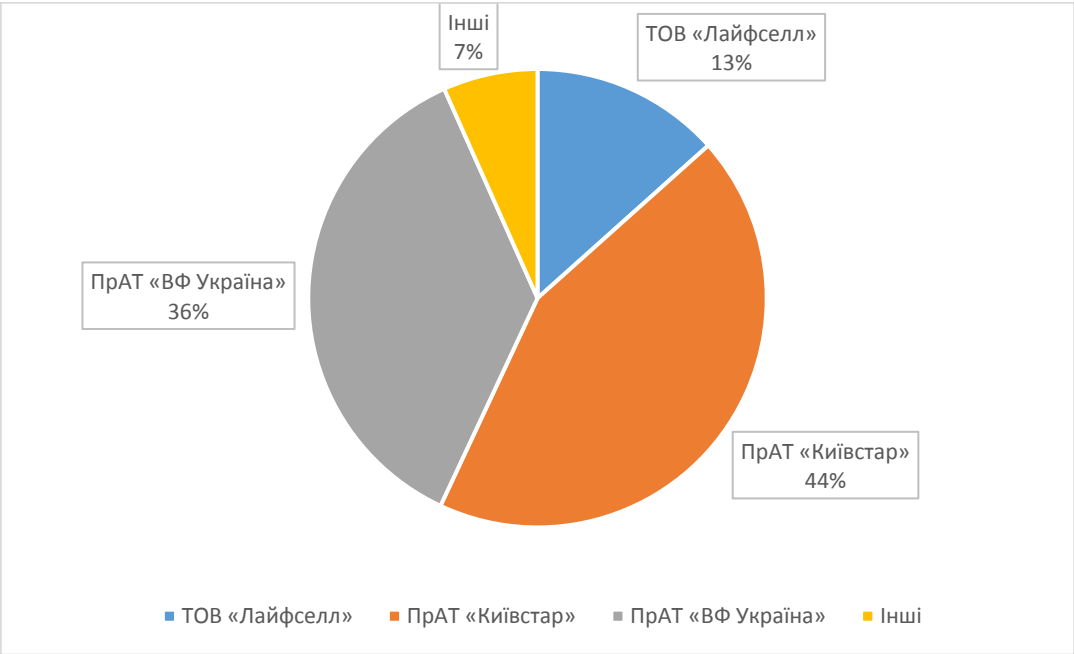

Рис. 2.3 Частки ринку компаній мобільного зв'язку в Україні

Джерело: складено автором на основі [48, 49].

Порівнюючи двох основних конкурентів «ВФ Україна», можна зробити висновок, що як «ВФ Україна», так і «Київстар» мають приблизно однакові ціни на послуги (вище середнього рівня). Відповідно до цього, вони пропонують достатньо високий рівень якості послуг, хоча «ВФ Україна» у цьому плані незначно випереджає «Київстар». Зважаючи на вдале поєднання якості та ціни послуг вищезазначених операторів, можна сказати, що «Лайфселл» відстає за обома показниками. Даний оператор поєднав середню ціну з середньою якістю послуг, зменшуючи тим самим конкурентний вплив на «ВФ Україна».

2.3. Оцінка лідерського потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

Відносини ПрАТ «ВФ Україна» з працівниками засновані на принципах прозорості, справедливості і дотримання всіх норм чинного законодавства і внутрішніх правил Vodafone Україна. Компанія орієнтується на ринкові умови і пропонує співробітникам гідну оплату праці, додаткові пільги та можливості професійного та особистого розвитку [52].

В компанії діють внутрішні політики й процедури, які регулюють різні аспекти роботи, в т. ч. процеси найму, звільнення, розподілу обов'язків, навчання, підтримки персонального розвитку. Особлива увага приділяється гнучкості робочого процесу, впроваджуються гібридні моделі роботи, що поєднують в собі роботу в офісі й дистанційно. Також регулярно оцінюється ефективність програм і політик та вносяться необхідні зміни й покращення.

Прозорість процесу підбору кандидатів та корпоративні цінності – важливі складові довірливої взаємодії зі співробітниками. Для підбору нових талантів Vodafone Україна керується моделлю цінностей та компетенцій, тому застосовує методику Competence Based Interview. Vodafone з особливою відповідальністю ставиться до вибору осіб на управлінські посади, тому застосовує панельні інтерв'ю з кандидатами, аналіз психометричних інструментів у форматі SHL, методики комплексної оцінки Assessment centers (методика оцінки компетенцій кандидата за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх). Процес погодження фіналіста багатогранний, оскільки для компанії є важливим, щоб їхні лідери були прикладом для інших співробітників та сповідували цінності Групи [54].

Однією з успішних практик компанії є шестимісячна оплачувана програма розвитку майбутніх талантів «Vodafone Career Way», яка діє з 2016 року. Більше 50% випускників програми щороку продовжують будувати кар'єру у Vodafone Україна [51].

Професійний та особистісний розвиток співробітників сприяє росту компанії у цілому, тому вона забезпечує належний рівень доступу працівників до освітніх програм і заохочує їх до безперервного кар'єрного розвитку.

Принципи навчання персоналу Vodafone Україна [54]:

- бізнес-орієнтованість та практична спрямованість;
- системність та послідовність;
- орієнтованість на ефективність і максимізацію віддачі від інвестицій в навчання персоналу;
- спільна участь співробітника та керівника в процесі навчання.

Кожен працівник, відповідно до посади, має перелік обов'язкових курсів до проходження в робочий час. Впродовж кар'єри у Vodafone Україна співробітники набувають спеціалізованих знань, розвивають необхідні для своїх посад навички, актуалізують свої знання про нові послуги й умови для клієнтів.

Особлива увага приділяється навчанню працівників цінностям організації, етичним принципам роботи та роз'ясненню системи винагород для кожного, а також розвитку культури формування запиту й надання зворотного зв'язку.

Vodafone Україна зацікавлена в зростанні внутрішніх лідерів, тому регулярно проводить тренінги з розвитку soft skills та пропонує окрему програму навчання для нових менеджерів. Керівники і топ-менеджмент також мають перелік обов'язкових навчальних програм. Отримані ними навички допомагають бізнесу рухатися у бік цифровізації, сталості й відповідати інноваційним тенденціям розвитку сфери телекомунікацій. Також планується запровадити програму розвитку молодих керівників для співробітників Vega Telecom [51].

Крім того, співробітники Групи компаній мають можливість проходити додаткові курси за інтересами. Навчання співробітників реалізується

внутрішніми та зовнішніми ресурсами. Нових працівників та працівників, які змінюють спеціалізацію в межах Групи, на початковому періоді супроводжує досвідчений наставник.

Навчальні програми й тренінги у Vodafone Україна направлені на поглиблення специфічних знань, оволодіння новими технологіями, адаптацію до змін, тощо. Основні напрями навчання співробітників включають [52; 54]:

- Навчання співробітників, безпосередньо залучених у процес обслуговування та продажів – включає навчання для співробітників центру дистанційного обслуговування, центру дистанційних продажів, магазинів роздрібної торгівлі. Співробітникам пропонується проходити навчання щодо продуктів і послуг Групи компаній, процесів обслуговування клієнтів, роботи в продуктивних системах. Такі програми як «Матриця обов'язкового навчання», «Продажі – це смачно!», «Vodafone Beginners», «Професійний onboarding експертів B2B», а також численні спеціалізовані тренінги й онлайн-курси спрямовані на забезпечення високого рівня знань і навичок персоналу, який прямо взаємодіє з клієнтами.
- Навчання за професійними навичками – охоплює навчання щодо розвитку знань і навичок ефективної реалізації бізнес-завдань за такими напрямами як техніка, персонал, IT, маркетинг, закупівлі, фінанси та інші.
- Навчання з менеджменту та лідерства – охоплює навчання цінностям для керівників, ключовим навичкам управління командою, постановки цілей та надання зворотного зв'язку.
- Навчання за особистісними навичками – охоплює теми комунікацій, управління стресом, критичного мислення, тайм-менеджменту тощо.

У ці важкі часи компанія активно допомагає своїм співробітниками, а також вчить своїх лідерів тому, як морально підтримувати команду. У 2022 році стартувала комплексна програма розвитку керівників «Нове Лідерство», у межах якої навчали керівників лідерству в нових умовах надзвичайного навантаження.

Корпоративна програма розвитку керівників «Нове лідерство» була реалізована протягом 2022-2023 років. Вона спрямована на підготовку керівників до нових викликів та можливостей. Перша хвиля програми включала цикли лекцій, вебінарів і майстерень на різноманітні теми, спрямовані на розвиток навичок лідерства, усвідомлення сучасних тенденцій у світі бізнесу й управління. Друга хвиля фокусувалася на визначенні цінностей Групи після важливих подій чи змін. Програма передбачає активну участь співробітників у формуванні нових цінностей та ідентифікацію ключових принципів, які визначають їхню роботу й культуру. Впровадження даних цінностей у корпоративну культуру заплановане на поточний 2024 рік [51].

Лідерський потенціал Vodafone Україна відзначають не тільки всередині організації. Так, в 2020-му році, у важкі часи коронакризи, медіакомпанія «Фокус» створила рейтинг 39 найкращих топ-менеджерів України. На першому етапі було визначено найбільш значущі для української економіки ринки за їх вкладом у ВВП країни. В результаті, було виділено 13 секторів: аграрний, фінансовий, промисловість, нафто- та газовидобуток, IT, рітейл, харчопром, будівництво та девелопмент, фармацевтика, авторинок, транспорт та інфраструктура, телеком, алкоринок. Оцінювалася діяльність як менеджерів, які керують власним бізнесом, так і найманих управлінців, а також керівників державних та муніципальних активів. На другому етапі «Фокус» опитав близько 100 галузевих експертів, аналітиків та учасників ринків [55].

Одним з відзначених лідерів була й Ольга Устинова, топ-менеджер Vodafone Україна, яка займає цю посаду вже восьмий рік, починаючи з 2016-го

року. Потрапила вона у рейтинг «Фокусу» і в 2021-му [56], і в 2024-му роках [57].

У 2023 році обсяг інвестицій компанії у розвиток і підтримку телеком інфраструктури України склав 5,7 млрд грн, що на 58% більше, ніж у 2022-му. Загалом, протягом останніх двох років Vodafone інвестував в Україні 9,3 млрд грн, повернувши в ефір 900 міст і сіл, а також побудувавши 5500 базових станцій. Абонентська база компанії також зросла до 15,9 млн людей [57].

Журнал «ТОП-100. Рейтинги найбільших» в 2021-му році також склав свій рейтинг найбільш успішних управлінців. Кандидатів оцінювали за такими критеріями, як емоційний інтелект, антикризовий менеджмент, використання новацій, лідерський потенціал та управління змінами, а до складу журі увійшли спеціалісти з рекрутингу топменеджерів, експерти з досвідом навчання персоналу, аналітики ринків та члени редколегії «ТОП-100. Рейтинги найбільших» [58].

В цьому списку Ольга Устинова опинилася на сьомому місці, що свідчить про її потужні лідерські навички. Через те що багато людей перейшли в онлайн і надійність мережі стала важливим критерієм якості, стратегічними пріоритетами для компанії вона називала національне покриття 4G, IoT та зміцнення позицій у сегменті широкосмугового дротового інтернету.

Таким чином, ми бачимо, що керівництво Vodafone Україна приділяє багато уваги розвитку лідерського потенціалу компанії, що в тому числі відзначають різноманітні експерти.

РОЗДІЛ ІІІ. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК МЕНЕДЖЕРІВ КОМПАНІЇ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1. Розробка тренінгу з емоційного інтелекту для ПрАТ «ВФ Україна»

Протягом багатьох років для опису труднощів людей у сприйнятті та контролі навколишнього світу використовувалися різні терміни: динамічний, високошвидкісний, проривний, турбулентний тощо. Донедавна світ описувався за допомогою акроніма VUCA, який розшифровується як мінливий (volatile), невизначений (uncertain), складний/комплексний (complex) та неоднозначний/двозначний (ambigious). Але нещодавно з’явилася нова концепція світу під назвою BANI, яка описує сьогоднішній світ як крихкий (brittle), тривожний (anxious), нелінійний (non-linear) і незбагненний (incomprehensible) [59].

У таких умовах, коли навколишнє середовище стає все менш стабільним та передбачуваним, багато залежить від лідерів організації (як формальних, так і неформальних), а також від навичок, якими володіють усі співробітники, від рядового виконавця до генерального директора. Тому, незважаючи на те, що в компанії вже багато робиться для того, щоб виховувати молодих лідерів, а також навчати лідерським навичкам більшість співробітників, необхідно посилити деякі аспекти цієї діяльності.

Оскільки занепокоєння, властиве світові BANI, включає страх, що щось важливе може «зламатися» у будь-який момент, це веде до збільшення тривожності і, як наслідок, пасивного ставлення до своїх обов'язків. Тривога змушує менше ризикувати, що впливає на здатність людини функціонувати в індивідуальному чи діловому контексті. У результаті страх перед дією може перетворитися на постійне почуття безвиході, що негативно впливає, зокрема,

на процес прийняття рішень. Щоб уникнути цього, ми пропонуємо провести тренінг із емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект (EI) - це здатність людини розпізнавати емоції, як власні, так і інших людей, а також сукупність навичок з управління своїми емоціями та емоціями оточуючих для досягнення певних цілей та завдань [60].

Серйозну наукову розробку теорія емоційного інтелекту отримала у 90-х роках 20 століття в роботах американських учених Д. Карузо, П. Селовейя, Дж. Майєра. Вони розділили емоційний інтелект на 4 складові [61]:

- вміння визначати свої та чужі емоції, знаходити відмінності між ними;
- вміння задіяти весь потенціал емоцій для вирішення конкретних завдань;
- здатність усвідомлювати кожну емоцію та розуміти, як вона виникає;
- вміння контролювати свої емоції та керувати ними.

Науково доведено, що один відсоток покращення соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечений завдяки емоційному інтелекту, сприяє підвищенню прибутку мінімум на два відсотки. Прикладом служить дочірня компанія Сіменс, де було сформовано групу менеджерів, які завдяки своїм якостям - наполегливість у вирішенні поставлених завдань, цілеспрямованість, застосування ефективних інструментів комунікацій, виявленим у результаті аналізу їх здібностей за допомогою емоційного інтелекту - забезпечили збільшення прибутку компанії, після чого приступили до навчання інших менеджерів, чиї результати праці не були такими ефективними [62].

Організація практичного курсу з EI для великої української телекомунікаційної компанії, якою є Vodafone, включає декілька етапів, такі як планування, розробка контенту, логістику та оцінку вартості. Розглянемо кожен із них докладніше.

1. Оцінка потреб. На цьому етапі необхідно визначити конкретні цілі, яких компанія хоче досягти під час тренінгу. Оскільки Vodafone може не мати фахівця з емоційного інтелекту, можливо, необхідно буде залучити для цього зовнішнього консультанта. Загалом для реалізації цього необхідно:
   - провести опитування/інтерв'ю з менеджерами, які потенційно візьмуть участь у цьому заході;
   - визначити ключові області, які потребують найбільшої уваги (наприклад, мотивація працівників);
   - розробити курс відповідно до виявлених запитів.
2. Розробка програми тренінгу (або пошук зовнішнього підрядника). Оскільки Vodafone має свої корпоративні програми, не виключено, що компанія буде створювати наповнення своїми силами. Однак на ринку сьогодні існує досить велика кількість вже готових продуктів у цій галузі, тому вибір, швидше за все, здійснюватиметься виходячи з цілей, термінів та бюджетних обмежень.
3. Логістика. На цьому етапі необхідно підготувати все безпосередньо для проведення заходу, а саме:
   - визначити місце проведення (враховуючи тематику тренінгу, найкраще проводити його офлайн, виділивши на це власне приміщення або орендувавше таке, що буде відповідати усім вимогам);
   - забезпечити інфраструктуру тренінгу (проектор, мікрофон, роздаткові матеріали, кава-брейк тощо).
4. Проведення тренінгу.
5. Оцінка та підбиття підсумків. Щоб оцінити ефективність курсу та спланувати подальші дії, необхідно організувати опитування на початку та в кінці заходу, опрацювати отримані дані, і на основі зроблених

висновків розробити рекомендації щодо подальшого розвитку EI у компанії.

Орієнтовна вартість та тривалість кожного етапу вказані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Організаційно-економічний план курсу з EI

Етап	Тривалість, днів	Вартість, $
1. Оцінка потреб	7	500
2. Розробка програми тренінгу / пошук зовнішнього підрядника	30	2000
3. Логістика	7	1000
4. Проведення тренінгу	2-3	-
5. Оцінка та підведення підсумків	7	500
Всього	53-54	4000

Джерело: складено автором.

Для того, щоб ресурси на організацію тренінгу були витрачені максимально ефективно і принесли максимальну користь, важливо розуміти, що саме включатиме цей захід. Приблизний план тренінгу може виглядати так:

Тема 1. Введення в емоційний інтелект та лідерство

Мета: зрозуміти зв'язок між EI та ефективним лідерством.

Зміст:

1.1 Визначення емоційного інтелекту.

1.2 Огляд стилів лідерства та їх вплив.

1.3 Роль EI у підвищенні ефективності лідерства.

Дії:

- вступне заняття, ознайомлююче, з метою оцінки поточного розуміння учасниками EI;
- коротка лекція чи презентація;
- групове обговорення особистих проблем лідерства.

Тривалість: 1-2 години.

Тема 2. Самосвідомість та саморегуляція

Мета: розвинути самосвідомість та вміння керувати емоціями для ефективного лідерства.

Зміст:

2.1 Методи самооцінки (наприклад, ведення щоденника, зворотний зв'язок 360 градусів).

2.2 Стратегії емоційного регулювання (усвідомленість, управління стресом).

Дії:

- вправи із самооцінки (наприклад, тести на емоційний інтелект);
- вправи на усвідомленість та релаксацію;
- сценарії рольових ігор для практики емоційного регулювання у ситуаціях лідерства.

Тривалість: 2-3 години.

Тема 3. Емпатія та активне слухання

Мета: розвинути навички емпатії та слухання для покращення командного спілкування та відносин.

Зміст:

3.1 Важливість емпатії у лідерстві.

3.2 Методи активного слухання та розуміння точок зору членів команди.

Дії:

- вправи щодо розвитку емпатії (наприклад, вправи щодо прийняття точки зору опонентів);
- вправи з рольових ігор для практики активного слухання та реагування;
- сесії зворотного зв'язку, на яких учасники діляться досвідом та ідеями.

Тривалість: 2-3 години.

Тема 4. Мотивація та натхнення команд

Мета: навчитися використовувати EI для ефективної мотивації та натхнення членів команди.

Зміст:

4.1 Методи розпізнавання та використання сильних сторін членів команди.

4.2 Стратегії надання конструктивного зворотного зв'язку та заохочення.

Дії:

- групові вправи щодо виявлення сильних сторін та мотиваторів членів команди;
- практичні приклади успішних стратегій мотивації;
- рольові ігри для практики надання мотиваційного зворотного зв'язку.

Тривалість: 2-3 години.

Тема 5. Вирішення конфліктів та переговори

Мета: покращити навички вирішення конфліктів та переговорів за допомогою EI.

Зміст:

5.1 Розуміння ролі емоцій у конфлікті.

5.2 Методи конструктивного управління та вирішення конфліктів.

5.3 Ефективні стратегії переговорів.

Дії:

- моделювання вирішення конфліктів та рольові ігри;
- вправи з переговорів із сеансами зворотного зв'язку;
- групові обговорення реальних сценаріїв конфліктів та стратегій вирішення.

Тривалість: 2-3 години.

Тема 6. Створення та керівництво високоефективними командами

Мета: застосування ЕІ для створення та керівництва високоефективними командами.

Зміст:

6.1 Зміцнення довіри та заохочення співпраці.

6.2 Виявлення та вирішення динаміки та проблем команди.

Дії:

- вправи щодо формування команди;
- практикуми з динаміки команди та стратегій лідерства;
- практичні приклади високоефективних команд та аналіз використовуваних методів лідерства.

Тривалість: 2-3 години.

Тема 7. Особистий розвиток та планування дій

Ціль: створити особистий план дій для застосування ЕІ на керівних посадах.

Зміст:

7.1 Роздуми над ключовими висновками курсу.

7.2 Постановка цілей та планів дій щодо особистого розвитку.

Дії:

- керовані вправи з рефлексії та постановки цілей;
- створення особистих планів для постійного розвитку;
- зворотний зв'язок з колегами та партнерські відносини щодо підзвітності.

Тривалість: 1-2 години.

Якщо говорити про очікувані результати, важливо відзначити, що життєрадісно налаштовані працівники, швидше за все, не полінуються зробити щось, що виходить за рамки їхніх обов'язків, щоб задовольнити запити клієнта, і, отже, результати їхньої роботи будуть кращими. А оскільки клімат у колективі багато в чому залежить від дій лідера, ми припускаємо, що проведення тренінгу з емоційного інтелекту для лідерів Vodafone вже в середньостроковій перспективі (у сучасних реаліях це 6-12 місяців) не лише окупиться, а й почне давати додатковий прибуток компанії.

3.2. Впровадження коучингу для лідерів ПрАТ «ВФ Україна»

Виходячи з проведених досліджень було визначено, що у компанії існує практика наставництва для нових працівників та працівників, які змінюють спеціалізацію в межах Групи, але жодної мови не йшлося щодо коучингу саме лідерів організації. Звичайно, як зазначалося у розділі І, успішність коучингу багато в чому визначається рівнем готовності лідера до саморозвитку, який залежить від наявності когнітивних навичок, їх усвідомленості, бажання шукати та отримувати зворотний зв'язок. Але, як показує практика, чим вищу посаду обіймає людина, тим більше вона готова до змін, в тому числі змінюватися

самостійно, а не змінювати інших – саме це і має робити лідер, на думку американського психолого та менеджера Річарда Фарсона [63].

Наша пропозиція ґрунтується у тому числі на світових трендах у цій галузі. Так, за даними звіту Міжнародної федерації коучингу (International Coaching Federation, ICF), у 2022 році трохи більше половини практикуючих коучів заявили, що їх клієнтами в основному є менеджери (31%) або керівники (25%) [].

Коучинг дає лідерам компанії можливість не тільки вдосконалити та розширити свої лідерські якості, він також дозволяє глибше зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також «сліпі плями», що зрештою веде до підвищення рівня самосвідомості. Таким чином, коучинг допомагає співробітнику використовувати потенціал, який він вже має, для максимізації продуктивності.

Для того, щоб впровадити систему коучінга в компанії Vodafone, в першу чергу необхідно вирішити, чи буде це внутрішній коуч (індивідуальний лінійний менеджер або професійний коуч) або зовнішній. Звичайно, внутрішньокорпоративний коуч обходиться дешевше, але тільки в тому випадку, якщо він має достатній і постійний обсяг робіт. При цьому кількість і тривалість коучингових сесій складно передбачити, оскільки це все дуже індивідуально: комусь достатньо буде 1-2 сесій, а комусь буде потрібно 10-15 зустрічей з коучем. Таким чином, наявність внутрішнього коуча в штаті виправдана, якщо компанія може забезпечити коуча робочим навантаженням. Можливий також варіант поєднання занять коучингом з іншими суміжними видами активності (наприклад, проведення тренінгів, розвиток талантів), але навіть у такому разі коучинг має бути не одним із багатьох видів діяльності, а ключовим напрямом.

Зовнішні коучи, у свою чергу, найчастіше приходять на якийсь конкретний проект на контрактній, тимчасовій основі. В цьому випадку коучу

необхідно вникнути в ситуацію, познайомитися з компанією, людьми, вивчити необхідні документи. Все це вимагає часу і, звісно, витрат. Тому такий варіант доцільний, якщо існує конкретний запит під конкретний проект із ясно окресленими тимчасовими кордонами, або ж це коучинг для топ-менеджменту, з яким не може працювати внутрішній коуч, будучи підлеглим одного з цих топ-менеджерів, оскільки один з ключових факторів успішного коучингу - це по-справжньому партнерські, рівні відносини коуча та його клієнта. Іншими словами, зовнішній коучинг необхідний, якщо компанія має потребу зробити свого роду квантовий стрибок, трансформацію.

На наш погляд, в даному випадку для «Vodafone Україна» вигідніше залучити зовнішнього професійного коуча. Оскільки ми пропонуємо коучинг саме лідерів організації, фахівець із зовнішнього середовища, як уже зазначалося раніше, сприятиме якіснішому та швидшому їх розвитку. Крім того, на даний момент немає впевненості в тому, що коучинг необхідний великій кількості співробітників усередині організації. Незважаючи на всі навчальні та розвиваючі заходи компанії Vodafone, співробітники, швидше за все, будуть чинити опір змінам всередині організації – як мінімум тому, що зовнішнє середовище світу BANI і так нестабільне, і щоб зберегти хоч якусь стійкість, вони спробують мінімізувати зміни всередині компанії. У той же час, впроваджуючи коучинговий підхід поступово, починаючи з топ-менеджменту і далі вниз по ієрархічному ланцюжку управління, ймовірно, ми отримаємо більш якісний результат. Таким чином, відкриття позиції внутрішньокорпоративного коуча на даному етапі в довгостроковій перспективі видається більш витратним і менш ефективним.

Далі необхідно визначити тип коучингу, який ми будемо впроваджувати: індивідуальний або груповий (командний). Відразу важливо відзначити, що груповий та командний коучинг, хоча і близькі за змістом, але все ж таки відрізняються між собою. Коли ми говоримо про команди, мова йде про людей,

які спільно прямують до спільної мети чи результату. Командний коучинг дуже корисний для команд, які були нещодавно сформовані, з новим керівництвом або після переформування, і допомагає прискорити продуктивність команди, а коуч підтримує кілька ролей: підтримка та коучинг для лідера команди, підтримка процесу коучингу для команди, підтримка відповідальності всіх за свої дії та забезпечення участі кожного члена команди.

Коли ж ми говоримо про групи, йдеться про людей, які об'єднані разом спільними інтересами, але не мають однієї й тієї ж самої мети. Наприклад, група людей зібралася разом, щоб навчатися ефективному керівництву, але окремо кожен з них має свої власні цілі, до яких вони будуть застосовувати нові навички. З цієї точки зору груповий коучинг є ефективним та дієвим інструментом для створення цілого ряду професіоналів за один і той самий час. Коуч в цьому випадку відповідальний за створення простору, у якому кожен учасник може робити свій внесок і сприяти іншим, і створення атмосфери довіри та конфіденційності для всіх учасників процесу.

Ми припускаємо, що для наших цілей найкраще підходить груповий коучинг. З одного боку, в ньому можуть брати участь лідери різних рівнів та структур компанії Vodafone, які, хоч і відносяться формально до єдиної управлінської команди, на практиці все ж таки вирішують різні завдання і прагнуть досягти різних оперативно-тактичних цілей. З іншого боку, це більш доцільно економічно, оскільки одна персональна коуч-сесія в Україні коштує 200-850 євро, а групова – 900-1800 євро [65]. Таким чином, якщо кількість людей, що бере участь у корпоративному коучингу, більше п'яти, вигідніше замовити груповий формат, оскільки 5*200 > 900. При цьому треба також враховувати, що зазвичай потрібно кілька сесій, а багато фахівців продають свої послуги відразу «пакетами» 4-8-10 сесій.

На наш погляд, для досягнення цілей кожного з учасників необхідно провести від 4 до 10 групових коуч-сесій. Отже, сумарні витрати становитимуть мінімум 3600-9000 євро.

Для того, щоб оцінити передбачувану вигоду від цих інвестицій, звернемося до існуючих досліджень. Так, Тім Морен (Tim Morin), віце-президент з фінансових питань компанії WJM Associates, пропонує для цього таку формулу: ROI коучингу = (Отримані вигоди – Витрати на навчання) / Витрати на навчання *100% [66].

Незважаючи на те, що формула здається простою, завдання полягає в тому, щоб чітко визначити переваги, досягнуті в рамках програми коучингу, і призначити їм грошову оцінку. Шанси на правильний розрахунок впливу коучингу на практичний результат дій компанії значно зростуть, якщо до початку коучингу будуть ретельно визначені цілі, на які він спрямований, та проведено об'єктивні виміри в цих сферах.

Одним із інструментів вимірювання досягнутих переваг є збір зворотного зв'язку за методом 360 градусів, описаний нами у першому розділі цієї роботи. Саме його ми будемо використовувати до і після проведення коучингу.

У той же час необхідно пам'ятати про те, що хоча коучинг лідерів може вплинути на результати діяльності компанії, на них також впливають і інші фактори. Наприклад, обсяг продажів, крім коучингу, залежить і від багатьох інших чинників: економічні умови, інноваційність продукту, конкуренція на ринку, способи ціноутворення, купівельноспроможний попит, коливання валютних курсів тощо.

Щодо конкретних розрахунків, то, за даними дослідження клієнтів коучингу, проведеного ICF [67], у корпоративному коучингу більшість (86%) з тих, хто зміг надати цифри для розрахунку ROI, вказали, що їхня компанія, як мінімум, повернула свої інвестиції (тобто ROI дорівнює або більше 100%). Практично п'ята частина опитуваних (19%) вказала повернення інвестицій

принаймні в 50 (5000%) разів більше за початкові інвестиції, а ще 28% вказали повернення інвестицій у 10–49 разів більше інвестицій. Середнє значення становить 700%, що вказує на те, що зазвичай компанія може очікувати повернення в 7 разів більше за початкові інвестиції. Аналогічні цифри зі своєї практики наводить і згаданий раніше Тім Морен – 709% [66]. Причому відбувається це не у довгостроковій перспективі, а в середньо- чи навіть короткостроковій.

Таким чином, ми розраховуємо, що протягом року інвестиції в коучинг для лідерів компанії Vodafone не тільки окупляться, а й почнуть приносити вигоду у вигляді зменшення витрат та/або збільшення прибутку, а підсумковий ефект буде приблизно в 7 разів більший за витрати, тобто 25200-63000 євро.

ВИСНОВКИ

Оскільки питання лідерства розглядаються з точки зору різних галузей знань (соціологія, психологія, економіка, менеджмент, політика та інше), немає єдиного конкретного визначення цього терміну. Найбільш загальним визначенням лідерства може бути таке: лідерство – це положення (статус) певної особистості у групі чи суспільстві загалом, яке характеризується здатністю особи, що його займає, впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення певних цілей.

Адміністратори, менеджери, виконавчі директори та лідери можуть мати владу, яку вони мають право використати для примусу інших робити те, що потрібно. Однак якщо лідер одночасно може бути і менеджером, він частіше використовує не владу, а вплив для того, щоб спонукати інших робити те, що він вважає за потрібне, якщо його послідовники не роблять цього добровільно.

На основі аналізу існуючих визначень лідерства може бути запропоновано наступне визначення поняття «лідерство менеджера»: це процес, в ході якого менеджер як лідер організації для досягнення її цілей разом з її співробітниками створює спільне їхнє бачення майбутнього та організує взаємодію, що залучає співробітників організації до реалізації даних цілей.

Для вирішення проблематики лідерства на сучасному етапі, необхідно розуміти, що, по-перше, розвиток лідерів та лідерства неможливий без децентралізації, делегування повноважень та ослаблення ієрархії. По-друге, розвиток лідерського потенціалу має здійснюватися на всіх рівнях організації. І, мабуть, найголовніше: розвиток лідерства має стати першорядним завданням першої особи організації, а топ-менеджмент має демонструвати зразки поведінки, спрямованої на розвиток лідерства.

PEST-аналіз компанії ПрАТ «ВФ Україна» показав, що найбільш впливовими факторами виступають нестабільна політична ситуація в країні, зниження споживчої спроможності, інфляція та демографічна ситуація в країні. Технологічні фактори, на наш погляд, не мають наразі значного впливу, адже якщо, наприклад, споживча спроможність населення сплачувати за телекомунікаційні послуги впаде (в тому числі через зростання інфляції), і при цьому кількість людей в країні – існуючих чи потенційних абонентів – також зменшиться, то, на фоні нестабільної політичної ситуації в країні, жоден технологічний фактор не зможе кардинально покращити становище ринку в цілому й досліджуваної компанії зокрема.

У ПрАТ «ВФ Україна» реалізована дворівнева структура управління, яка передбачає чіткий розподіл функцій безпосереднього управління операційною діяльністю акціонерного товариства, які здійснює Генеральний директор, та функцій контролю за роботою виконавчого органу управління й керівників, які здійснює Наглядова рада.

Незважаючи на достатньо сильних конкурентів на українському ринку мобільного зв’язку, складну організаційну структуру компанії та загальну несприятливу економічну ситуацію в країні, ПрАТ «ВФ Україна» займає доволі велику його частку та покриває мережею близько 97% території. Приваблення закордонних інвесторів, залучення великої кількості нових клієнтів, підтримання успішної репутації бренду, співпраця з іншими брендами та робота

з висококваліфікованим персоналом надають значних переваг для функціонування даного оператора.

ПрАТ «ВФ Україна» зацікавлена в зростанні внутрішніх лідерів, тому регулярно проводить тренінги з розвитку soft skills та пропонує окрему програму навчання для нових менеджерів. Керівники і топ-менеджмент також мають перелік обов’язкових навчальних програм. Основними принципами навчання у компанії є: бізнес-орієнтованість та практична спрямованість; системність та послідовність; орієнтованість на ефективність і максимізацію віддачі від інвестицій в навчання персоналу; спільна участь співробітника та керівника в процесі навчання.

Лідерський потенціал ПрАТ «ВФ Україна» відзначають не тільки всередині організації: Ольга Устинова, топ-менеджер компанії, потрапляла у різноманітні рейтинги найкращих топ-менеджерів України, починаючи з 2020 року, що свідчить про те, що керівництво ПрАТ «ВФ Україна» приділяє багато уваги розвитку лідерського потенціалу компанії.

Оскільки занепокоєння, властиве нашому світу, включає страх, що щось важливе може «зламатися» у будь-який момент, це веде до збільшення тривожності і, як наслідок, пасивного ставлення до своїх обов'язків. Тривога змушує менше ризикувати, що впливає на здатність людини функціонувати в індивідуальному чи діловому контексті. У результаті страх перед дією може перетворитися на постійне почуття безвиході, що негативно впливає, зокрема, на процес прийняття рішень. Щоб уникнути цього, ми пропонуємо провести тренінг із емоційного інтелекту.

Організація практичного курсу з EI для великої української телекомунікаційної компанії, якою є ПрАТ «ВФ Україна», включає декілька етапів, такі як планування, розробка контенту, логістику та оцінку вартості. Загальна тривалість цих етапів складає близько двох місяців, а вартість – 4000 $.

Говорячи про очікувані результати, важливо відзначити, що життєрадісно налаштовані працівники, швидше за все, не полінуються зробити щось, що виходить за рамки їхніх обов'язків, щоб задовольнити запити клієнта, і, отже, результати їхньої роботи будуть кращими. А оскільки клімат у колективі багато в чому залежить від дій лідера, ми припускаємо, що проведення тренінгу з емоційного інтелекту для лідерів ПрАТ «ВФ Україна» вже в середньостроковій перспективі (у сучасних реаліях це 6-12 місяців) не лише окупиться, а й почне давати додатковий прибуток компанії.

Наступною пропозицією було впровадження у ПрАТ «ВФ Україна» коучингу для лідерів організації. На наш погляд, для компанії вигідніше буде залучити зовнішнього професійного коуча. Оскільки ми пропонуємо коучинг саме лідерів організації, фахівець із зовнішнього середовища сприятиме якіснішому та швидшому їх розвитку. Крім того, на даний момент немає впевненості в тому, що коучинг необхідний великій кількості співробітників, що не займають лідерські позиції, а отже, внутрішньокорпоративний коуч може не мати достатнього і постійного обсягу робіт.

Визначаючи тип коучингу (індивідуальний або груповий/командний), ми припускаємо, що для наших цілей найкраще підходить груповий коучинг. З одного боку, в ньому можуть брати участь лідери різних рівнів та структур компанії Vodafone, які, хоч і відносяться формально до єдиної управлінської команди, на практиці все ж таки вирішують різні завдання і прагнуть досягти різних оперативно-тактичних цілей. З іншого боку, це більш доцільно економічно.

За нашими розрахунками, протягом року інвестиції в коучинг для лідерів компанії Vodafone не тільки окупляться, а й почнуть приносити вигоду у вигляді зменшення витрат та/або збільшення прибутку, а підсумковий ефект буде приблизно в 7 разів більший за витрати, тобто 25200-63000 євро.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кузнєцов Е. А. Проблеми формування інтегрального лідерства. Матеріали IX Міжнародного круглого столу "Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів" (27 квіт. 2018 р.) : захід присвяч. святкуванню 20-річчю створення ЕПФ ОНУ ім. І.І. Мечникова / ОНУ ім. І.І. Мечникова, ЕПФ [та ін.]; відп. ред. Н. Л. Кусик. – Одеса : ОФФСЄТіК, 2018. С. 32-38.
2. Лідерство: електронні методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укладач І. В. Гайворонська. Одеса, 2023. 63 с.
3. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
4. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5 (110). С. 98-102.
5. Пічугіна Т. С. Управління змінами : Навчальний посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

6. Масленніков Є. І., Загородна Ю. І. Лідерство як фактор розвитку інноваційного менеджменту. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 4 (57). С. 45-49.
7. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 35–41.
8. Десятов Т. Лідерство як принцип управління. Вісник Черкаського університету: педагогічні науки. 2022. № 4. С. 11–18.
9. MBA diary: Can business school teach leadership? The University of British Columbia. URL: https://blogs.ubc.ca/maximum/2014/11/11/mba-diary-can-business-school-teach-leadership/ (дата звернення 22.10.2024).
10. Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. Administration & society. 2021. Vol. 53, no. 9. P. 1337–1361.
11. Azad, N., Anderson, H. G., Jr, Brooks, A., Garza, O., O'Neil, C., Stutz, M. M., & Sobotka, J. L. Leadership and management are one and the same. American journal of pharmaceutical education. 2017. Vol. 81, no. 6. P. 102.
12. Drucker P., Senge P. Leading in a Time of Change: What It Will Take to Lead Tomorrow. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2001. 45 p.
13. HBR's 10 Must Reads on Leadership. Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2011. 240 p.
14. Benmira S, Agboola M. Evolution of leadership theory. BMJ Leader. 2021;5:3–5. doi:10.1136/leader-2020-000296. URL: https://bmjleader.bmj.com/content/leader/5/1/3.full.pdf (дата звернення 22.10.2024).
15. Ordway T. The Art of Administration. Whitefish : Literary Licensing, 2012. 238 p.

16. The History of Leadership. Keele university. URL: https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/ (дата звернення 22.10.2024).
17. The Evolution of Leadership: Principles, History & Theories. Leaders Excellence. URL: https://leadersexcellence.com/the-evolution-of-leadership/ (дата звернення 22.10.2024).
18. Lewin K., Resolving social conflicts. New York : Harper & Row, 1945. 243 p.
19. Buchanan D., Huczynski A. Organizational behaviour. Ninth edition ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. 813 p.
20. Leadership Styles for the 21st Century. LeadershipHQ. URL: https://leadershiphq.com.au/leadership-styles-for-the-21st-century/ (дата звернення 22.10.2024).
21. Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. 4(1). 304-310. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310.
22. Collaborative Leadership: What It Is and Why It's Important. Northeastern University. URL: https://graduate.northeastern.edu/resources/collaborative-leadership/ (дата звернення 22.10.2024).
23. Krier, L. A framework for shared leadership: A perspective on strategic planning for academic libraries. The Journal of Academic Librarianship. 2022. 48(6). doi: https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102503.
24. Karauri L., Kyongo J. Impact of Effective Leadership on Organisational Performance: An Empirical Investigation. Open Journal of Leadership. 2024. Vol.13 No.1. Pp. 30-38. doi: 10.4236/ojl.2024.131003.
25. Flynn S. Transformational and Transactional leadership. Academia. URL: https://www.academia.edu/41982925/Transformational_and_Transactional_Leadership20200215_87721_l5w2iu (дата звернення 22.10.2024).

26. What is a coaching leadership style? University of Phoenix. URL: https://www.phoenix.edu/blog/what-is-a-coaching-leadership-style.html (дата звернення 22.10.2024).
27. What Is Laissez-Faire Leadership? The National Society of Leadership. URL: https://www.nsls.org/blog/what-is-lassiez-faire-leadership (дата звернення 22.10.2024).
28. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1982. 166 p.
29. Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness. Advances in experimental social psychology. New York, 1964. P. 149-190.
30. Su, X., Jiang, X., Xie, G., Huang, M., & Xu, A. How Does Self-Sacrificial Leadership Foster Knowledge Sharing Behavior in Employees? Moral Ownership, Felt Obligation and Supervisor-Subordinate Guanxi. Frontiers in psychology. 2022. 13, 910707. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9309226/ (дата звернення 22.10.2024).
31. Servant Leadership Theory. The Program on Negotiation at Harvard Law School. URL: https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/servant-leadership-theory/ (дата звернення 22.10.2024).
32. Liao Y. Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. Frontiers in psychology. 2022. 13, 1045570. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9676637/ (дата звернення 22.10.2024).
33. Khan H., Rehmat M., Butt T., Farooqi S., Asim J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation

model. Future business journal. 2020. Vol. 6, №1. Pp. 1-13. DOI: 10.1186/s43093-020-00043-8.

34. Бондарчук О. О. Етичне лідерство у сучасному менеджменті. Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 80-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (присвячується 159-й річниці університету). Секція економічних і правових наук (Одеса, 23–25 квіт. 2024 р.) / відп. ред. О. В. Побережець ; ред. кол.: О. І. Донченко, Є. І. Масленніков, А. Л. Святошнюк та ін. – Одеса : Олді+, 2024. – С. 238–241.
35. The importance of Ethical Leadership in today's business. Lords University. URL: https://www.lordsuni.edu.in/blog/ethical-leadership (дата звернення 22.10.2024).
36. The Rise Of Ethical Leadership In Modern Business Enterprises. Forbes. URL: https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/02/28/the-rise-of-ethical-leadership-in-modern-business-enterprises/ (дата звернення 22.10.2024).
37. Ethical Leadership: Guiding Principles for Ethical Decision-Making. The Economiv Times. URL: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/ethical-leadership-guiding-principles-for-ethical-decision-making/articleshow/104625242.cms?from=mdr (дата звернення 22.10.2024).
38. Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. The Leadership Quarterly. 2019. 30(5). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Complexity-theory-and-leadership-practice%3A-A-a-and-Rosenhead-Franco/246eab573762444c192243c054ffdaaf56a98b80 (дата звернення 22.10.2024).

39. Day D.V. Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly. 2000. №11. P. 581–613.
40. Iszatt M., Saunders C. Leadership. Oxford: Oxford Univ. Press, 2014. P. 258–278.
41. Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Advances in a leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. The Leadership Quarterly. 2014. № 25. P. 63–82.
42. Getting 360-Degree Feedback Right. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right (дата звернення 22.10.2024).
43. Atwater L. E. Waldman D. A. 360 degree feedback and leader development. The Leadership Quarterly. 1998. № 9. P. 423–426.
44. Experiential Learning Theory. Western Governors University. URL: https://www.wgu.edu/blog/experiential-learning-theory2006.html (дата звернення 22.10.2024).
45. What is the Difference between Coaching and Mentoring? East London NHS Foundation Trust. URL: https://www.elft.nhs.uk/sites/default/files/2023-02/what%20is%20it%20coaching%20and%20mentoring%20and%20the%20benefits1.pdf (дата звернення 22.10.2024).
46. Як коучинг і наставництво можуть стати руховими силами успіху у вашій організації. Talent Management. URL: https://www.talent-management.com.ua/1268-kak-kouching-i-nastavnichestvo/ (дата звернення 22.10.2024).
47. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su. A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 193-198.
48. Yepifanova, I., & Motruk, D. Analysis of the activities of the key enterprises of the telecommunications industry of Ukraine and their competition. *Innovation*

and Sustainability. 2023. №3. С. 87-95. https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.87.95.

49. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку за 2022 рік. *НКЕК*. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10509/Dodatok_do_rishennia_NKEK__29.03.2023__125.pdf (дата звернення 29.10.2024).
50. Офіційний сайт оператора Vodafone Україна. *Vodafone*. URL: https://www.vodafone.ua/ (дата звернення 29.10.2024).
51. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2023. *Vodafone*. URL: https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf (дата звернення 29.10.2024).
52. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна» 2024. *Vodafone*. URL: https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/pjsc-vf-ukraine-management-report_1715865425.pdf (дата звернення 29.10.2024).
53. Кодекс поведінки. *Vodafone*. URL: https://www.vodafone.ua/images/files/VF_UKR_Code.of.Conduct.pdf (дата звернення 29.10.2024).
54. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2022. *Vodafone*. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204-ua_1681291386.pdf (дата звернення 29.10.2024).
55. Їм не страшна коронакриза. Рейтинг 39 кращих топ-менеджерів України. *Фокус*. URL: https://focus.ua/rating/430861-rejting-39-luchshih-topmenedzherov-Ukrainy (дата звернення 29.10.2024).
56. Вісники хороших змін. Рейтинг кращих топменеджерів України 2021. *Фокус*. URL: https://focus.ua/uk/ratings/484192-rejting-luchshih-top-menedzherov-ukrainy-2021-po-versii-fokus (дата звернення 29.10.2024).

57. Керівники воєнного часу. Рейтинг найкращих топменеджерів України 2024 року. *Фокус*. URL: https://focus.ua/uk/ratings/648364-kerivniki-voyennogo-chasu-reyting-naykrashchih-topmenedzheriv-ukrajini-2024-roku (дата звернення 29.10.2024).
58. Рейтинг найкращих топменеджерів України 2021 року. *Delo.ua*. URL: https://delo.ua/business/zurnal-top-100-reitingi-naibilsix-sklav-svii-reiting-naikrashhix-upravlinciv-390709/ (дата звернення 29.10.2024).
59. What BANI Really Means (And How It Corrects Your World View). *Forbes*. URL: https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/ (дата звернення 29.10.2024).
60. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam, 2005. 352 p.
61. The Four Branch Model of Emotional Intelligence. MBA Knowledge Base. URL: https://www.mbaknol.com/modern-management-concepts/the-four-branch-model-of-emotional-intelligence/ (дата звернення 29.10.2024).
62. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Brighton: Harvard Business Review Press, 2004. 336 p.
63. Farson R. Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership. New York: Touchstone, 1996. 176 p.
64. Global Coaching Study 2023. *ICF*. URL: https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf (дата звернення 29.10.2024).
65. Українські бізнесмени платять €200 і більше за годину роботи з бізнес-коучем. *Forbes*. URL: https://forbes.ua/leadership/ukrainskie-biznesmeny-platyat-200-i-bolshe-za-chas-raboty-s-biznes-kouchem-chto-oni-pokupayut-20082021-2298 (дата звернення 29.10.2024).

66. Calculating ROI from Executive Coaching. *WJM Associate*. URL: https://www.wjmassoc.com/insight/roi-executive-coaching-on-boarding/ (дата звернення 29.10.2024).
67. ICF Global Coaching Client Study 2009. *ICF*. URL: https://researchportal.coachingfederation.org/Document/Pdf/abstract_190 (дата звернення 29.10.2024).
68. Гайворонська І.В., Алексєєнко Є.С. Поліпшення лідерський навичок у працівників: стратегії організаційного розвитку. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні».* (6 жовтня, 2023р., м.Одеса). Одеса. 2023. С.22-27.
69. Гайворонська І.В., Алексєєнко Є.С. Керівництво та лідерство : побудова особистісного та професійного зростання для керівників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 22. №2(54). URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/292312 (фахове видання, категорія «Б»).
70. Гайворонська І.В., Алексєєнко Є.С. Аналіз українського та американського досвіду управління персоналом. *Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* (19 травня 2023р, м.Тернопіль). Тернопіль. Західноукраїнський національний університет, 2023. С.185-189.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Переваги та недоліки лідерських стилів

Стиль лідерства	Переваги	Недоліки
Авторитарний	• Рішення приймаються швидко, оскільки керівництво робить це одноосібно, а працівники не беруть участь в цьому процесі. • Розписано ролі та очікування співробітників, де вони розуміють, які завдання їм необхідно виконати за певний час. • У присутності керівника підвищується продуктивність праці. Це пов’язане з тим, що співробітники отримують мікроуправління для того, щоб їхні обов'язки виконувались швидко і ефективно. • У малих групах досягаються стійкі результати. Це пов'язано з тим, що лідер дає чіткі вказівки, що призводить до результатів, оскільки за умов малої групи немає прогалин у керівництві. • Час виконання завдання скорочується, оскільки лідеру не потрібні консультації з	• Підвищується незадоволеність працівників. У проміжному періоді це викликає підвищену плинність кадрів та створює недовірчі стосунки з керівництвом. • Немає жодної форми групового вкладу або командної роботи. Це знижує творчий потенціал, оскільки команда не має консультацій. Це також може спричинити невдоволення менеджерів. • Такий стиль управління може викликати сумніви у лідерських якостях керівника, адже є досвідченіші співробітники. • Це може призвести до зниження морального духу колективу. Ідеї співробітників не цінуються та не вітаються. У довгостроковій перспективі це може призвести до підвищення плинності кадрів.

	командою. • Завдяки тому, що керівник завжди знаходиться поруч і приймає заздалегідь визначені вказівки та рішення, кількість помилок зменшується.	
Переконливий	• Між співробітниками та керівництвом може бути створений вищий рівень довіри, що дозволить команді брати участь у процесі прийняття рішень. • Цей стиль запрошує ставити запитання, а не фокусується на покаранні працівників. Співробітники відчувають, що їх цінують, і роблять свій внесок у роботу команди. • Існує творча та професійна свобода завдяки тому, що співробітниками не керують для виконання їхніх завдань. • Оскільки команда почувається більш задоволеною та оціненою, знижується плинність кадрів. • Процес ухвалення рішень відбувається швидко, що дозволяє підвищити продуктивність.	• У співробітників може залишитися враження, що вони не є повноцінною частиною команди, оскільки вони не можуть давати зворотний зв'язок у будь-якій формі, зростати чи робити свій внесок у розвиток компанії. • Якщо кінцеві результати виявляться незадовільними, керівництву доведеться взяти на себе провину, що може знизити моральний дух і мотивацію персоналу. • Якщо між керівником та співробітниками не вибудовані стосунки, цей стиль управління може зазнати невдачі, оскільки важливий рівень підтримки команди та внесок співробітників. • Менеджер повинен бути досвідченим, інакше у колективі може виникнути недовіра.
Патерналістський	• Зосереджений на добробуті співробітників, рішення приймаються виходячи з інтересів персоналу. • Співробітники відчувають, що їх цінують і дорожать ними, що дозволяє підвищити рівень лояльності до компанії. • Більшою мірою орієнтується на систему, яка базується на винагороді. Якщо працівники працюють ефективно, вони будуть винагороджені. • Оскільки співробітники відчувають, що їх більше цінують, знижується плинність кадрів та прогули. • Заохочується зворотний зв'язок, що покращує моральний стан	• Співробітники стають надто залежними від керівництва, що може призвести до зниження ефективності вирішення проблем, а також до того, що керівництву доведеться постійно контролювати своїх співробітників. • Це може спричинити невдоволення співробітників, які не сприймають культуру компанії як "сім'ю". • Якщо немає рівня лояльності чи довіри до керівництва, мотивація персоналу може постраждати. • Лідер може почати приймати рішення, вигідні тільки йому. • Якщо ролі не визначено чітко, це може призвести до боротьби за владу між співробітниками та

	працівників. • У компанії цінуються підвищення кваліфікації та навчання співробітників. Завдяки навчанню співробітники можуть рости в компанії. Це зробить співробітників щасливішими, оскільки вони зможуть підвищувати рівень своїх знань та зростати.	керівництвом.
Консультативний	• Створення зв'язку та довіри між менеджерами та співробітниками, оскільки останні активно залучені до діяльності компанії. • Керівництво також професійно зростає за рахунок команди, оскільки воно навчається новим речам та ідеям у своїх співробітників, оскільки вони мають досвід у своїй галузі. • Інновації та висловлювання думок заохочуються, що призводить до кращого вирішення проблем у компанії. • Якість рішень зазвичай вища, оскільки ви отримаєте експертну думку від спеціалістів в даній галузі – вашої команди. • Знижується плинність кадрів.	• Надмірні витрати часу через постійні консультації з персоналом. Це може викликати труднощі у менеджерів, якщо вони не мають гарних навичок тайм-менеджменту. • Керівникам важливо забезпечити врахування усіх голосів та думок, щоб уникнути недовіри та фаворитизму. • Оскільки цей стиль управління потребує багато часу і залучає всіх співробітників команди, він може затягнути процес прийняття рішень та впровадження певних змін. • Співробітники постійно використовуються для вирішення проблем та прийняття рішень у компанії, що може змусити їх сумніватися у можливостях керівництва.
Партисипативний	• Співробітники відчувають, що вони більш залучені до процесу, що підвищує мотивацію та продуктивність. • Члени команди проходять навчання, що підвищує задоволеність роботою та операційні результати, а також дає змогу рости всередині компанії. • Створення лояльних співробітників, які хочуть допомогти досягти цілей компанії. Саме тут він них надходять пропозиції щодо зниження витрат та підвищення	• Процес може бути повільним, що може призвести до невдоволення. • Може виникнути образа, коли хтось висловлює свою думку більше/частіше порівняно з іншими (може виникнути відчуття, що їх не слухають і не цінують їхні пропозиції). • Ризик безпеки, оскільки керівництво надає співробітникам конфіденційну інформацію на ранніх етапах. • Цей стиль управління може призвести до втрати влади та впливу на співробітників, оскільки працівники можуть не поважати

	задоволеності клієнтів. • Працівники захочуть пройти подальше навчання, щоб підвищити ефективність своєї роботи та просунутися кар'єрними сходами.	менеджерів, які використовують цей стиль управління.
Колаборативний	• Співробітники мотивовані на виконання своєї роботи та пошук рішень спільно з колегами та керівництвом, що призводить до більшої залучення працівників. • Завдяки тому, що співробітники більш залучені до процесу, вони почуваються більш цінними для керівництва, що призводить до підвищення морального духу персоналу. • Оскільки керівництво враховує та вислуховує думку співробітників, виникає більш інноваційне та творче мислення. • Поліпшується розподіл праці. Навантаження знижується, коли у виконанні завдання бере участь більше працівників. • У проектах підвищується якість роботи. Це пов'язано з тим, що співробітники більше залучені до проекту, і кожен співробітник має свої сильні сторони, які можуть зробити внесок у проект. • Завдяки постійному спілкуванню вирішуються конфлікти на робочому місці. • Плинність кадрів знижується завдяки тому, що співробітники постійно взаємодіють один з одним, внаслідок чого відбувається менше конфліктів, оскільки вони вирішуються досить швидко. • Між керівництвом та співробітниками встановлюється більш високий рівень довіри, оскільки керівництво дає співробітникам можливість висловлювати свою думку та побоювання.	• Забирає багато часу, особливо коли у проекті задіяно багато працівників. • Завдяки тому, що в команді є різні особи, можуть виникати перехресні конфлікти, оскільки всі мають різні думки про те, як вирішувати той чи інший проект. • Існує потенційна боротьба за владу між лідерами та співробітниками. Здебільшого це проявляється, коли співробітники почуваються у ролі лідера. • Сильніші особи можуть затьмарити інших співробітників. • Правило більшості не завжди є найкращим рішенням для організації, і якщо приймається рішення, яке не відповідає інтересам бізнесу, це може спричинити невдоволення. • Розбіжності у колективі можуть стати причиною конфлікту, особливо коли співробітники не люблять один одного та їх судження затьмарені.

Трансформаційний	• Підвищується інноваційність, і співробітники можуть краще адаптуватися до змін у бізнесі. • Працівники зазвичай щасливі, оскільки менеджери постійно мотивують їх, що знижує плинність кадрів. • Зміцнюються відносини, що дозволяє налагодити тіснішу співпрацю всередині компанії. • Творче мислення заохочується та приводить до кращого вирішення проблем. • Трансформаційний стиль лідерства сприяє підвищенню морального духу завдяки покращенню комунікації. Керівники такого типу вміють донести своє бачення до співробітників та пояснити, чому їхній внесок важливий.	• Якщо для досягнення певної мети від співробітників потрібен високий рівень продуктивності, це може призвести до вигорання працівників. • Персонал відчуває велике навантаження, через що деякі можуть почуватися дуже пригніченими. • Такі управлінці використовують свою харизму та енергію, щоб продемонструвати, як вони досягають цілей та не бояться ризикувати. • На лідера чиниться великий тиск, оскільки він має надавати приклад. • Цей стиль може бути успішним лише за наявності відкритої лінії спілкування з членами команди. Ентузіазм необхідно підтримувати на високому рівні за допомогою таких заходів, як збори. • Це забирає багато часу і виснажує керівників, а якщо працівники відчувають, що немає належного спілкування, це може змусити їх втратити інтерес до своїх завдань.
Коучинговий	• Співробітники відчувають свою значущість, оскільки знають, що їх навчають і їхня роль в компанії буде зростати. • Управлінці встановлюють міцний зв'язок зі своїми співробітниками, пропонуючи їм можливості кар'єрного зростання. • Заохочується двосторонній зв'язок та співпраця між командою та керівництвом. • Передбачається велика кількість конструктивного зворотного зв'язку. • Керівництво приділяє більше уваги підтримці своєї команди та уникає засудження. • Менеджери більшою мірою орієнтовані на досягнення цілей і	• Може призвести до токсичної обстановки, оскільки одним співробітникам надаватиметься перевага перед іншими, що призведе до невдоволення. • Надто багато уваги приділяється довгостроковому розвитку, що може призвести до втрати концентрації на короткострокових проектах. • Цей стиль керування використовується нечасто через те, що він забирає багато часу і постійно допомагає співробітникам виконувати їх обов'язки. • Лідер-коуч повинен мати великий досвід керівництва, інакше це може створити величезну кількість проблем.

	взаємин, мають більший ступінь самосвідомості. • Оскільки співробітники почуваються більш мотивованими та оціненими, знижується плинність кадрів. • Робоча ситуація сприятлива, що дозволяє проявляти творчий підхід. • Керівники, які пройшли навчання коучінгу, можуть допомогти співробітникам вирішити їхні власні проблеми. • Забезпечується довгострокове стійке підвищення продуктивності.	
Делегуючий	• Інновації та творчий підхід є основним напрямом у цьому стилі, особливо якщо у бізнесі працюють висококваліфіковані співробітники. • За такого стилю управління часто вдається уникнути мікроменеджменту. • Делегування завдань конкретним менеджерам у команді дозволяє швидше та ефективніше справлятися зі своїми обов'язками при адаптації до цього стилю управління. • Обов'язок лідера полягає у забезпеченні керівництва, що дозволить більшою мірою зосередитись на стратегічному напрямі розвитку компанії. • Можна покластись на навички та знання команди, при цьому деякі співробітники мають більшу підготовку та досвід, ніж менеджери, що призводить до зростання їхнього авторитету. • Вирішення проблем та командна робота зміцнюються, оскільки співробітникам надається свобода виконувати свою роботу у власному темпі. • Підвищення задоволеності роботою, оскільки мотивація	• Без керівництва можуть виникнути проблеми з продуктивністю. • Можуть виникати міжособистісні проблеми, якщо працівникам не дозволяється робити свій внесок. • У колективі може виникнути відчуття відсутності напряму та фокусу, що може призвести до конфліктів. • Погано керовані конфлікти можуть стати причиною проблем у робочому середовищі. • Співробітники можуть вважати, що керівництво нічого не робить для успіху команди. • Не буде ефективним при роботі з некваліфікованими співробітниками (тими, хто менш обізнаний та досвідчений, ніж менеджер). • Робота може бути менш злагодженою через те, що не буде однієї цілісної об’єднуючої ідеї.

	співробітників висока через виникнення у них почуття відповідальності за виконання завдання, що дозволяє продемонструвати свої навички.	
Перспективний	• Висока залученість, оскільки персонал вірить у те, що він створює, і прагне виконати завдання в міру своїх можливостей. • Мотивація вища завдяки тому, що співробітники більш задоволені умовами праці та залученістю менеджерів. • Далекоглядні лідери заохочують творчість та інновації в команді, що призводить до кращого вирішення проблем. • Підвищується впевненість та залученість команди, оскільки такий підхід надихає на єдність. • Існує чітка спільна мета, над якою усі працюють.	• Якщо лідери не надихають, співробітники не працюватимуть. Необхідно мати чітке бачення, яке працівники розуміють, вірять у нього та можуть допомогти вам досягти певних цілей. • Акцент робиться на майбутньому, що може призвести до того, що лідери втратять концентрацію на сьогоденні, і, в свою чергу, менше будуть приділяти уваги до дрібних повсякденних завдань. • Члени команди не відповідають за свої дії.