ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ВНЗ “ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ”

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАБЕНКО ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

УДК 316.46:005.95:640.43

ДИСЕРТАЦІЯ

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ О. М. Бабенко
Науковий керівник Барна Марта Юріївна, доктор економічних наук, доцент

Полтава – 2018

АНОТАЦІЯ

Бабенко О. М. Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. – Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2018.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню теоретико-методичних засад і прикладних інструментів та засобів впровадження лідерства в управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

За результатами аналізу концептуальних характеристик та теорій управління персоналом удосконалено концептуальні аспекти управління лідерством, зокрема встановлено сутнісні характеристики понять: “лідерство” (як процес, зосереджений на використанні та скеруванні в “необхідне русло” емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідерів та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства); лідерський клімат (як середовище, в якому становлюються та зростають лідери, формуються необхідні стандарти поведінки, колективні цінності та внутрішня мотивація і поведінка персоналу, взаємозв’язки, взаємовідносини та взаємодія між керівниками і лідерами у вимірах: “згори – донизу”, “знизу – догори” та наскрізному); колективне лідерство (як прояв високоефективної взаємодії лідерів, яка забезпечує ефекти синергії).

Встановлено, що значення лідерства особливо відчутне при управлінні персоналом підприємств сфери послуг, де до функцій і завдань лідерства

додається позитивний вплив на формування комунікаційних зв'язків та посилення лояльності споживачів до послуг підприємства. Встановлено, що потенціал лідерства значно ширший за можливості традиційного управління персоналом підприємства, адже дозволяє забезпечити реалізацію таких додаткових функцій в системі управління персоналом, як адміністративна, планувальна, експертна, представницька, політична, регулятивна, мотиваційна, випробовувальна, ціннісна, фокусуюча, делегування повноважень.

За результатами оцінювання макроекономічних передумов впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства ідентифіковані позитивні аспекти та тенденції, а також несприятливі зовнішні та внутрішні чинники і тенденції.

З використанням запропонованої автором методики комплексного оцінювання реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства виявлені такі недоліки, що потребують усунення в процесі реалізації політики розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Це низька частка лідерів серед фахівців підприємств та висока частка неформального лідерства, що менш контрольоване; низькі характеристики толерантності, довіри та поваги до персоналу, надихання персоналу до роботи; недостатнє охоплення лідерами підприємств таких функцій управління, як функція аналізу, планування, контролю, не реалізація в повній мірі важливих функцій лідерства (ціле покладання і дотримання основної лінії поведінки групи, експертності, регулювання та випробування; невисокий рівень реалізації таких базових елементів лідерства, як формування корпоративної культури, прийнятності стилю управління, оптимізації кадрів та розвитку персоналу; невисока міра реалізації потенціалу лідерства, а також незадовільність таких характеристик лідерів, як зацікавленість у зростанні організації, делегування повноважень, визнання досягнень всіх працівників, здатність до співпраці, інноваційність і схильність до ризику; низька ефективність впливу лідерства на професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу, продуктивність та ефективність праці, психофізіологічну готовність

до праці, слабо позначається лідерство і на покращенні соціально-трудової компоненти корпоративної культури підприємств.

Набули подальшого розвитку прикладні підходи до аналізу стану формування та реалізації лідерського потенціалу підприємства ресторанного господарства, зокрема розвинено класичні якісні методи дослідження людського та трудового потенціалу доповненням їх кількісно-результуючими характеристиками за рахунок обґрунтування методичної послідовності, яка складається з чотирьох етапів: обґрунтування методу оцінювання; проведення якісного оцінювання; кількісна оцінка лідерського потенціалу; оцінювання впливу лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом. За підсумками проведення соціологічного опитування оцінено стан реалізації лідерського потенціалу підприємств ресторанного господарства за чотирма складовими – рівнями, функціями, якостями та результатами. За отриманими результатами з використанням методу головних компонент визначено загалом незадовільний стан інтегрального індексу реалізації лідерського потенціалу та його складових на досліджуваних підприємствах ресторанного господарства.

Удосконалено інструментарій впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства, для чого визначено поняття інституціалізації лідерства як процесу значно комплекснішого і важливішого в порівнянні з розвитком лідерства, який передбачає закріплення в рамках суспільних (соціально-трудових, економічних) відносин норм (правил, санкцій) та прав, формалізацію та впорядкування процесів, пов’язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві. Метою інституціалізації лідерства визначено забезпечення керованості процесів імплементації лідерства в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства.

Розвинуто інструментарій стратегування впровадження і розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства за рахунок ідентифікації головних елементів відповідної стратегії (мети,

стратегічних цілей, напрямів (розділів) стратегії, інструментів та засобів, суб'єктів і об'єктів реалізації політики) та методичної послідовності формування та реалізації стратегії. Напрямами (розділами) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначені формування необхідної чисельності лідерів, розвиток якісних характеристик лідерів, формування їх навиків та поведінки, реалізація потенціалу лідерства в сфері розвитку лояльності споживачів, використання креативності лідерів в цілях модернізації бізнес-стратегії підприємства, формування системи колективного лідерства та створення передумов для становлення нових лідерів.

Доведено, що процес управління лідерством на підприємствах ресторанного господарства має належним чином контролюватися, для чого необхідне формування і використання відповідного нормативно-методичного забезпечення. Для цього набув подальшого розвитку методичний підхід до комплексного оцінювання впливу лідерства на елементи системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства шляхом обґрунтування складових та показників оцінювання за напрямами: (1) формування лідерства; (2) використання лідерства, а також вибудування відповідної послідовності розвитку лідерства та його поетапного позитивного впливу на досягнення цільових орієнтирів підприємства за такими елементами управління персоналом, як умови праці, соціально-трудові відносини, соціальна інфраструктура, стимулювання праці, продуктивність та ефективність праці, організація і нормування праці, навчання та розвиток персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

Ключові слова: лідерство, підприємства ресторанного господарства, управління персоналом, лідерський потенціал.

Список публікацій здобувача,

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : Монографія / за ред. Т. А. Костишиної. – Полтава, 2014. – 604 с. (*авторський внесок: Лідерство в управлінні закладами ресторанного господарства:*

теоретичний аспектС. 141-156) (0,7 д. а.).

2. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : Монографія / за ред. проф. Н. В. Карпенко. – Полтава, 2016. – 252 с. (*авторський внесок: Лідерство в маркетингу персоналу підприємств ресторанного господарства .С. 141-156*) (0,6 д. а.). – С. 65-73.

3. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги / О. М. Бабенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 4 (60). – С. 100-108 (0,6 д. а.).

4. Бабенко О. М. Напрями інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко, М. Ю. Барна // Причорноморські економічні студії

5. Бабенко О. М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Науковий вісник ВНЗ "Полтавський університет економіки та торгівлі"

6. Бабенко О. М. Характеристики стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету "Торгівля. Комерція. Підприємництво"

7. Бабенко А. Н. Управление персоналом и лидерство в ресторанном би знесе / А. Н. Бабенко // Сборник научных трудов Азербайджанского института туризма и менеджмента "Туризм и исследования гостеприимства". – № 4. – 2015. – С. 86-96 (0,5 д. а.).

8. Бабенко О. М. Соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко, М. Ю. Барна // Науковий журнал "Економічний дискурс".

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Особливості та переваги впровадження дистанційного навчання у

вищих навчальних закладах України / О. М. Бабенко // Якість вищої освіти: методологічні та методичні підходи щодо впровадження дистанційних технологій навчання. – Матеріали XXXVIII міжнар. наук.-практ. конф. – Ч. 1. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – С. 268-270 (0,2 д. а.).

2. Лідерські якості персоналу як запорука успіху діяльності ресторанного бізнесу / О. М. Бабенко // Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч.2. – С. 5 (0,1 д. а.).

3. Лідерство як особливість управління персоналом закладів ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіка праці : збірник тез ІІІ Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. – Львів, 2014. – Т. 1. – С. 77-78 (0,2 д. а.).

4. Лидерство и процесс управления персоналом предприятий ресторанного хазяйства / О. М. Бабенко // Актуальные проблемы развития экономики и образования // Сборник материалов третьей международной научно-практической конференции. – Душанбе : “Ирфон”, 2015. – С. 356-361 (0,3 д. а.).

5. Поєднання лідерства та маркетингу персоналу в підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності”. – Кременчук, 2015. – С. 349-350 (0,2 д. а.).

6. Бабенко О. М. Недоліки реалізації потенціалу лідерства підприємств на внутрішньому ринку / О. М. Бабенко // Зб. міжнар. наук.-практ. конференції “Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі на інноваційних засадах”. – Львів : ЛТЕУ, 2017

7. Бабенко О. М. Напрями інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Зб. матер. міжнар. наук.-практ.

конференції “Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи” (м. Львів, 2017 р.).

ANNOTATION

Babenko O. M. Leadership in personnel management of restaurant industry enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Candidate Degree in Economics in specialty 08.00.04 “Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity)”. – Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2018.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation of theoretical and methodical principles and applied tools and means of implementation of leadership in personnel management of restaurant enterprises.

According to the results of the analysis of conceptual characteristics and theories of personnel management, the conceptual aspects of leadership management have been improved, in particular, the essential characteristics of the concepts: “leadership” (as a process, focused on the use and guidance in the “necessary channel” of the emotional state in the team, the spiritual interaction of leaders and team members (subordinates, other employees), whose relations are built on a combination of different sources of power, formal and informal leadership, aimed at achieving the strategic goal of social tial economic development company); leadership climate (as an environment in which leaders form and grow, necessary standards of behavior are formed, collective values and internal motivation and behavior of staff, relationships, relationships and interaction between leaders and leaders in the dimensions: “top-down”, “bottom-up” up “and cross-sectional”); collective leadership (as a manifestation of highly effective leadership interaction that provides synergy effects).

It is established that the importance of leadership is especially noticeable in the management of personnel of service enterprises, where the functions and tasks of

leadership are added a positive impact on the formation of communication links and increased customer loyalty to the services of the enterprise. It is established that the leadership potential is much wider than the traditional management of the personnel of the enterprise, because it allows to ensure the implementation of such additional functions in the personnel management system as administrative, planning, expert, representative, political, regulatory, motivational, testing, value, focusing, delegation of authority.

According to the results of the assessment of the macroeconomic prerequisites for the introduction of leadership in restaurant enterprises, positive aspects and trends, as well as unfavorable external and internal factors and trends are identified. Using the methods proposed by the author for integrated assessment of the implementation of leadership in the management of personnel restaurant enterprises found the following disadvantages that need to be eliminated in the process of implementing the policy of leadership development at the enterprises of restaurant industry.

This is a low share of industry leaders and a high proportion of less-than-controlled informal leadership; low characteristics of tolerance, trust and respect for staff, inspiration of personnel to work; the insufficient coverage by the leaders of enterprises of such management functions as the function of analysis, planning, control, and the non-implementation of fully important leadership functions (goal-setting and adherence to the core line of group behavior, expertise, regulation, and testing); low level of implementation of such basic elements of leadership as the formation of corporate culture, acceptability of management style, staff optimization and staff development; a low degree of leadership capacity implementation, as well as unsatisfactory leadership characteristics such as an interest in organizational growth, delegation of authority, recognition of the achievements of all employees, ability to cooperate, innovation and risk aversion; low effectiveness of the influence of leadership on professional qualification development of personnel, productivity and efficiency of work, psychophysiological readiness for work, weakly affecting leadership and improving the social and labor components of corporate culture of

enterprises.

Applied approaches to the analysis of the state of formation and implementation of the leadership potential of the restaurant industry have been further developed, in particular, the classical qualitative methods of study of human and labor potential are supplemented with their quantitative and resultant characteristics due to the substantiation of the methodical sequence, which consists of four stages: the justification of the method of evaluation; conducting qualitative evaluation; quantitative assessment of leadership potential; assessment of the impact of leadership potential on the effectiveness of personnel management.

According to the results of the sociological survey, the state of implementation of the leadership potential of enterprises of the restaurant industry is assessed according to four components – levels, functions, qualities and results. On the results obtained using the method of the main components, the overall unsatisfactory state of the integral index of the implementation of the leadership potential and its components at the restaurant enterprises surveyed was determined.

Improved tools for implementing leadership in the personnel management system of restaurant enterprises, for which the notion of institutionalization of leadership as a process is much more complex and more important than the development of leadership, which involves consolidating within the framework of social (social, labor, economic) relations norms (rules, sanctions) and rights, formalization and streamlining processes related to the management and use of leadership in the enterprise. The purpose of institutionalization of leadership is determined by ensuring the manageability of the processes of implementation of leadership in the system of personnel management and the effective use of leadership to improve the efficiency of labor and the role of leadership in enterprise development.

The tools for strategy implementation and development of leadership in personnel management of restaurant enterprises have been developed by identifying the main elements of the respective strategy (goals, strategic goals, directions (sections) of the strategy, tools, subjects and objects of policy implementation), and

the methodological sequence of formation and implementing a strategy. The directions (divisions) of the strategy of leadership development at the restaurants of the restaurant industry determined the formation of the required number of leaders, the development of qualitative characteristics of leaders, the formation of their skills and behavior, the implementation of leadership potential in the field of consumer loyalty development, use of leadership creativity in order to modernize the business strategy of the enterprise, collective leadership and creating prerequisites for the emergence of new leaders.

It is proved that the process of leadership management at restaurant enterprises must be properly controlled, which requires the formation and use of appropriate regulatory and methodological support. For this purpose, the methodical approach to the integrated assessment of the influence of leadership on the elements of the personnel management system of restaurant enterprises has been further developed through substantiation of the components and indicators of evaluation by directions: (1) formation of leadership; (2) the use of leadership, as well as the development of the appropriate sequence of leadership development and its gradual positive impact on the achievement of the company's target benchmarks for such elements of personnel management as working conditions, social and labor relations, social infrastructure, labor incentives, productivity and labor efficiency, organization and standardization of labor, training and personnel development, formation and effective use of intellectual and personnel potential.

Key words: leadership, enterprises of restaurant economy, personnel management, leadership potential.

1. Human Resources Management: Theoretical Aspects and Strategies of Development: Monograph / edited by T. A. Kostyshina. – Poltava, 2014. –604 p. (author's contribution: Leadership in the management of restaurant facilities: Theoretical Aspect. P. 141-156) (0,7 quire).

2. Marketing activity of enterprises: modern content: Monograph / edited by prof. N.V. Karpenko. – Poltava, 2016. – 252 p. (author's contribution: Leadership in restaurant marketing staffing. P. 141-156) (0,6 quire). – P. 104-114.

3. Babenko O. M. Forming a competitiveness of restaurant enterprises and using leadership in management as a competitive advantage / O. M. Babenko // Naukovii visnyk (Scientific Herald) of Poltava University of Economics and Trade. Section "Economic Sciences". – 2013. – № 4 (60). – P. 100-108 (0,6 quire).

4. Babenko O.M. Directions of leadership institutionalization in personnel management of restaurant industry enterprises / O. M. Babenko, M. Y. Barna // Black Sea Economic Studies

5. Babenko O. M. Forming the elements of leadership development strategy at restaurant industry enterprises / O. M. Babenko // Naukovii visnyk (Scientific Herald) of Poltava University of Economics and Trade. Section "Economic Sciences"

6. Babenko O. M. Characteristics of the state and effectiveness of applying leadership to personnel management of the restaurant industry enterprises / O. M. Babenko // Visnyk (Herald) of Lviv University of Trade and Economics "Trade. Commerce. Entrepreneurship"

7. Babenko A. N. Personnel management and leadership in the restaurant business / A. N. Babenko // Scientific digest of the Azerbaijan Tourism and Management University "Tourism and Hospitality Research". – № 4. – 2015. – P. 86-96 (0,5 quire).

8. Babenko O. M. Socio-economic prerequisites for leadership in restaurant industry enterprises / O. M. Babenko, M. Y. Barna // Scientific journal "Economic discourse".

which prove the approbation of dissertation materials:

1. Peculiarities and advantages of implementing the distance learning in higher educational institutions of Ukraine / O. M. Babenko // Quality of Higher Education: methodological and methodical approaches to implementing the distance learning technologies. – Materials of 38th international scientific and practical conference – Part1 – Poltava: PUET, 2013. – P. 268-270 (0.2 quire).

2. Leadership qualities of the staff as a key to success of the restaurant business / O. M. Babenko // Innovative technologies of development in the field of food production, hotel and restaurant business, economics and entrepreneurship: scientific

researches of youth. – Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade, 2015. – Part 2. – P. 5 (0,1 quire).

3. Leadership as a peculiarity of personnel management in restaurant facilities / O. M. Babenko // Current issues of human resource management and labor economics: a digest of theses of the 3rd Interuniversity scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists. – Lviv, 2014. – Vol. 1. – P. 77-78 (0,2 quire).

4. Leadership and the process of personnel management of restaurant business enterprises / O. M. Babenko // Actual problems of economic development and education // Digest of the third international scientific-practical conference. – Dushanbe : "Irfon", 2015. – P. 356-361 (0,3 quire).

5. Combining leadership and marketing of personnel in restaurant industry enterprises / O. M. Babenko // Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference "Current Issues and Prospects of Development of the Economy within Global Instability". – Kremenchuk, 2015. – P. 349-350 (0,2 quire).

6. Babenko O. M. Disadvantages of Implementing the Leadership Capacity of Enterprises in the Internal Market / O. M. Babenko // Digest of international scientific and practical conference "Strategic Priorities for the Development of Internal Trade on Innovative Bases". – Lviv: Lviv University of Trade and Economics, 2017

7. Babenko O. M. Directions of leadership institutionalization in restaurant industry enterprises / O. M. Babenko // Digest of international scientific and practical conference "Current issues of economics and management within a systemic crisis" (Lviv, 2017).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ……2
ВСТУП……...15

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ……...24
1.1. Еволюція теоретичних поглядів на поняття та роль лідерства в управлінні персоналом підприємств……...24
1.2. Концептуальний зміст та структура лідерського потенціалу підприємства…….....39
1.3. Методика діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств……..……...57
Висновки до розділу 1……70

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ……73
2.1. Аналіз соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства……...73
2.2. Виявлення характеристик стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства……94
2.3. Оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на управління персоналом підприємств ресторанngого господарства..……..114
Висновки до розділу 2……..131

РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА…….136
3.1. Напрями інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства…….136
3.2. Обгрунтування базових положень стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства..…….153
3.3. Удосконалення методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства…..……..172
Висновки до розділу 3……..189

ВИСНОВКИ……193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...197
ДОДАТКИ……...221

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах активізації глобалізаційних тенденцій, підсилених розвитком тотальної інформатизації і використанням інтернет- та інформаційних технологій, все більшої ролі, актуальності і важливості набувають фактори праці та інтелекту як невід'ємних чинників і умов функціонування та розвитку підприємств, їх здатності адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища та протидії тиску конкуренції. Разом з тим, зміщаються й акценти в компетентностях персоналу. Якщо раніше наголос робився на продуктивності та кількісних вимірниках праці, то зараз – на вміннях впливати на трудовий колектив, організовувати бізнес-процеси, гуртувати та мотивувати персонал навколо корпоративних цінностей, визначати перспективні стратегії розвитку бізнесу і підвищення рівня лояльності споживача. Такі здатності в сучасному менеджменті трактуються як лідерські, а лідерство визначається рушійним фактором модернізації систем управління персоналом.

Попри ці тенденції, лідерство в управлінні персоналом вітчизняних підприємств впроваджується недостатньо швидко і у недостатніх обсягах, що знижує потенціал їх конкурентоспроможності та ефективного управління персоналом. Це актуалізує завдання розробки теоретико-методичних та впровадження сучасних ефективних практичних інструментів та засобів політики імплементації лідерства в системи управління персоналом підприємств, у тому числі з урахуванням специфіки функціонування та особливостей розвитку підприємств ресторанного господарства як важливого сегмента внутрішнього ринку, де створюється значна частка ВВП та задовольняються потреби великої частини населення держави.

Проблемам управління лідерством в системі управління персоналом приділено багато уваги у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців: Д. Богині, Л. Борщ, Г. Дж. Болта, О. Грішнової, Н. Єсінової, Г. Завіновської, А. Колота, Р. Крапгама, Е. Лібанової, А. Лаурента, М. Мартиненка, В. Міляєвої, С. Нестулі, О. Нестулі, Л. Скібіцької, Г. Старовойтової, Р. Хілла,

Л. Шимановської-Діанич, Г. Шредера та ін. Управління функціонуванням та розвитком персоналу підприємств ресторанного господарства є об'єктом досліджень Л. Агафонової, В. Антонової, В. Апопія, І. Бережного, Г. Завілейського, А. Менделевича, В. Мартинова, Н. Міценко, К. Коровіна, В. Пшеничного, Г. П'ятницької, В. Ткаченко, А. Фоміної, І. Фейзуллаєва, Л. Янчевої та інших науковців.

Проте особливості сучасного періоду розвитку, формування інтелектуально-кадрового забезпечення, а також специфічні умови функціонування та бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства потребують нових більш досконалих підходів та засобів впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень кафедри управління персоналу і економіки праці Вищого навчального закладу Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі", "Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом" (номер державної реєстрації 0112U001078), де автором сформовано методику діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства; визначено напрями інституалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства; "Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах" (номер державної реєстрації 0112U001077) на основі системного аналізу дисертантом виявлені агреговані чинники впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів та засобів впровадження лідерства в управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні погляди та встановити концептуальний зміст поняття і структури лідерства на підприємстві;

- сформувати методику діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств;

- здійснити аналіз соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства;

- виявити характеристики стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства;

- провести оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на управління персоналом підприємств ресторанngого господарства;

- визначити напрями інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства;

- обгрунтувати базові положення стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства;

- удосконалити методику оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження лідерства в управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та засоби управління лідерством в системі управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи синтезу і системного аналізу (для обґрунтування змісту поняття "лідерство" та визначення його особливостей на підприємствах ресторанного господарства); системного аналізу та теоретичного узагальнення (для подальшого розвитку методики оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства); статистичного аналізу та експертних опитувань (для надання характеристики умовам впровадження і розвитку лідерства на підприємствах ресторанного бізнесу); групувань, логічного аналізу, стратегічного менеджменту (для обґрунтування інструментів та засобів

інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства); системного та порівняльного аналізу (при обґрунтуванні елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства).

Інформаційну та статистичну основу дисертації становлять законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, фінансова та статистична звітність підприємств ресторанного господарства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесів впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Зокрема, у дисертації

вперше:

- введено в науковий обіг поняття "лідерська організаційна структура" у вигляді ієрархічної конфігурації розміщення лідерів в рамках загальної організаційної структури управління підприємством ресторанного бізнесу. Принциповими положеннями лідерської організаційної структури є, по-перше, включення не всіх структурних підрозділів та не всього персоналу підприємства, а лише лідерських позицій; по-друге, можлива невідповідність розміщення лідерів та управлінського персоналу підприємства; по-третє, врахування і формування лідерської організаційної структури не лише за рівнями, але й за функціями управління, а також її більша зорієнтованість на виробничо-технологічні бізнес-процеси підприємства ресторанного господарства;

удосконалено:

- концептуальні аспекти управління лідерством, зокрема уточнено сутнісні характеристики понять: "лідерство" (до традиційних аспектів взаємодії і впливу лідерів та членів команди додано визначальну роль лідерів у формуванні бізнес-стратегії та удосконаленні бізнес-процесів у ресторанному бізнесі); лідерський

клімат (розвинено характеристики середовища, в якому становлюються та зростають лідери, формуванням необхідних стандартів, колективних цінностей та внутрішньої мотивації і поведінки персоналу, взаємозв'язків, взаємовідносин та взаємодії між керівниками і лідерами у вимірах: "згори – донизу", "знизу – догори" та горизонтальному (наскрізному)); колективне лідерство (як прояв високоефективної взаємодії лідерів, яка забезпечує ефекти синергії), що дозволило удосконалити понятійний апарат політики впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства;

- методичний підхід до оцінювання реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства, зокрема, на відміну від численних методик соціологічних опитувань персоналу підприємства, розроблено методичну послідовність, проходження якої передбачає не лише ідентифікацію стану, характеристик та властивостей лідерства, але й оцінювання міри реалізації потенціалу лідерства та впливу лідерства на ефективність управління персоналом і реалізацію можливостей розвитку підприємства;

- інструментарій впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства, для чого визначено поняття інституціалізації лідерства як процесу значно комплекснішого і важливішого в порівнянні з розвитком лідерства, який передбачає закріплення в рамках суспільних (соціально-трудових, економічних) відносин норм (правил, санкцій) та прав, формалізацію та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві, а також обґрунтовано відповідну методичну послідовність заходів від делегування керівництвом завдань з планування політики до забезпечення її належного контролю;

набули подальшого розвитку:

- інструментарій стратегування впровадження і розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства за рахунок ідентифікації головних елементів відповідної стратегії (мети, стратегічних цілей, напрямів (розділів) стратегії, інструментів та засобів, суб'єктів і об'єктів реалізації політики) та методичної послідовності формування і реалізації

стратегії. Отримані результати дозволяють розвинути можливості стратегічного планування впровадження та розвитку лідерства на об'єктах ресторанного бізнесу;

- прикладні підходи до аналізу стану формування і реалізації лідерського потенціалу підприємства ресторанного господарства, зокрема розвинено класичні якісні методи дослідження людського та трудового потенціалу їх доповненням кількісно-результуючими характеристиками, висновки за якими формуються в процесі обґрунтування методу оцінювання, проведення якісного оцінювання, кількісного оцінювання лідерського потенціалу, оцінювання впливу лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом;

- методичний підхід до комплексного оцінювання впливу лідерства на елементи системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства шляхом обґрунтування складових та показників оцінювання за напрямами: (1) формування лідерства; (2) використання лідерства, а також вибудування відповідної послідовності розвитку лідерства та його поетапного позитивного впливу на досягнення цільових орієнтирів підприємства за такими елементами управління персоналом, як умови праці, соціально-трудові відносини, соціальна інфраструктура, стимулювання праці, продуктивність та ефективність праці, організація і нормування праці, навчання та розвиток персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління впровадженням лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

Окремі рекомендації дослідження реалізовані на регіональному рівні. Матеріали дисертаційної роботи прийняті до використання:

– управління економічних питань виконавчого комітету Полтавської міської ради та взяті до уваги при розробці програми "Економічного і соціального розвитку м. Полтава на 2018 рік" (довідка №577/10-20 від 10.11.2017 р.)

- одержані результати дисертаційної роботи, зокрема інституціалізація лідерства на підприємствах ресторанного господарства, застосовується командитним товариством “Фесенко та інші – кафе Морозиво”, що сприяє виявленню та впровадженню лідерства в процес управління персоналом підприємств ресторанного господарства (акт №12 від 28 серпня 2017 р.);

- ФОП Савченко І. І. (ТОВ “Фелбі інвест”) у процесі управління персоналом буде впроваджує запропоновану дисертантом типову організаційну структура лідерства (за функціями лідерства), що дає можливість оптимізувати процес управління персоналом підприємства (акт №1/39 від 17 травня 2017 р.)

- ПП Ресторан – Кафе (ФОП Кошель Микола Андрійович) розроблятиме стратегію розвитку лідерства відповідно до запропонованої в дисертаційному дослідженні методичної послідовності розробки стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства (акт №8 від 8.02 2017 р.)

Основні положення та результати дисертаційної роботи були використані у навчально-методичній роботі ВНЗ Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі” на кафедрі управління персоналом і економіки праці під час розробки начальних і робочих програм, рекомендовано до впровадження в освітній процес на засіданні кафедри протокол №1 від 29.08.2017 р.:

- інструментарій впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства під час викладання дисципліни “Управління персоналом”;

- методичний підхід до оцінювання реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства під час викладання дисциплін “Менеджмент персоналу” та “Управління персоналом”;

- методичний підхід до комплексного оцінювання впливу лідерства на елементи системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства, що використовуються при викладанні дисциплін “Менеджмент персоналу”, “Управління персоналом”, “Основи лідерства” (довідка № 45-15/142 від 20.12.2016 р.).

Дисертаційна робота виконана на кафедрі управління персоналом та економіки праці Вищого навчального закладу Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" в рамках тем "Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом" (номер державної реєстрації 0112U001078), де автором сформовано методику діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства; визначено напрями інститутціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства; "Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах" (номер державної реєстрації 0112U001077) на основі системного аналізу дисертантом виявлені агреговані чинники впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним науковим дослідженням, а отримані висновки, пропозиції і положення наукової новизни, що виносяться на захист, є особистим напрацюванням дисертанта. Дисертаційне дослідження містить авторський підхід до формування та обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з удосконалення управління лідерством на підприємствах ресторанного господарства.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення дисертації та результати досліджень автора доповідалися та схвалені на понад десяти міжнародних, всеукраїнських та загальнонаукових конференціях, зокрема *міжнародних*: "Якість вищої освіти: методологічні та методичні підходи щодо впровадження дистанційних технологій навчання" (м. Полтава, 2013 р.), "Управління персоналом у XXI столітті: розвиток, формування конкурентоспроможності, оплата праці" (м. Полтава – м. Нетанія (Ізраїль), 2014 р. та 2015 р.), "Актуальные проблемы развития экономики и образования" (г. Душанбе, 2015 г.), "Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності" (м. Кременчук, 2015 р.), "Соціально-трудові відносини: наслідки трансформаційних реформ і стратегії розвитку" (м. Полтава – м. Дубровник (Хорватія), 2016 р.), "Стратегічні пріоритети

розвитку внутрішньої торгівлі на інноваційних засадах" (м. Львів, 2017 р.), "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 2017 р.), *всеукраїнських*: "Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді" (м. Харків, 2015 р.), *загальнонаукових*: "Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіка праці" (м. Львів, 2014 р.).

Публікації. За матеріалами дисертації опубліковано 17 наукових праць (13 належать автору самостійно), з них: 2 – у колективних монографіях, 7 статей – у фахових наукових виданнях (з них 2 входять до міжнародних наукометричних баз), 1 стаття – у науковому періодичному виданні іншої держави, 7 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 7,23 друк. арк., з яких автору належить 6,83 друк. арк.

Обсяг та структура роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (292 найменування) і 7 додатків. Дисертаційна робота загальним обсягом 280 сторінок Обсяг основного тексту дисертації становить 203 сторінки. Робота містить 23 таблиці, 47 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Еволюція теоретичних поглядів на поняття та роль лідерства в управлінні персоналом підприємств

В умовах зростання рівня конкуренції, інтелектуалізації економічних відносин та певного послаблення в зв'язку з цим значимості традиційних факторів виробництва для забезпечення економічного розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємств все більше актуалізується завдання посилення ролі і використання можливостей економічних методів управління, виникає необхідність стратегічно мислити та управляти застосовуючи найкращі методи управління з вітчизняного досвіду та адаптувати прогресивні надбання закордонних досягнень.

Успішне функціонування вітчизняних підприємств дедалі більше пов'язане із впровадженням нових методів управління, що орієнтуються на нові механізми активізації трудової поведінки колективів, впровадження сучасних методів керівництва, застосування лідерства. Таким чином, провідною ідеєю розвитку підприємств стає розуміння того, що класичні методи менеджменту (управління) доцільно доповнювати застосуванням принципів лідерства. Адже глобалізація, комп'ютеризація та інформатизація діяльності, необхідність швидкого реагування на зміну ринкової ситуації та вплив внутрішніх і зовнішніх чинників призводять до значно вищої відповідальності управлінців за результати власних рішень та функціонування і розвиток суб'єкта бізнесу.

Зазначимо, що проблеми управління підприємствами, персоналом та застосування лідерства у цих процесах досліджуються в усіх сферах національної економіки. Для України дослідження лідерства є новим, хоча єдиного підходу стосовно визначення цього поняття до сьогодні не існує.

Класиками дослідження лідерства є такі науковці: П. Друкер [93, 94], Р. Дафт [85], Б. Басс [250; 251], Р. Грінліф [277], Р. Бояцис та Е. Маккі [53], С. Кові [131], У. Бенніс [255], В. Бланк [259] та ін.

Науковці незалежної України активно досліджують лідерство з різних точок зору. Про це свідчить активна робота у вивченні феномену лідерства з погляду політичних наук [50; 142; 232], дослідження лідерства в дитячих колективах [61], в державній службі України [161], проводиться активне дослідження лідерського потенціалу [141], вивчається технологічне лідерство [55], вплив лідерства на умови сучасних суспільних трансформацій та зміну засад професійної підготовки фахівців [121] та ін. Вплив лідерства на управління персоналом підприємства, методи та форми управління досліджуються у працях таких вітчизняних науковців, як С. Бойко [50], М. Мартиненко [159], О. Нестуля та С. Нестуля [168-175], Л. Скібіцька [216; 217], Г. Старовойтова [221], Т. Титаренко [230], О. Траверсе [232] та ін.

Зауважимо, що ґрунтовний внесок у вивчення лідерства у процесах управління персоналом здійснили О. Нестуля та С. Нестуля в роботі "Лідерство в управлінні персоналом" [171], в якій доведено, що: "…ефективно управляти персоналом без знання основ лідерства, його різних стилів і принципових підходів до відносин з підлеглими – послідовниками лідерів за умов сучасних реалій – неможливо; … дуже важливо забезпечити ефективний пошук і розвиток лідерів організацій, здатних гарантувати їм стабільність розвитку, засновану на інноваційних підходах до вирішення завдань стратегічного й оперативного управління" [171, с.88-141].

Впродовж еволюції наукової думки змінювалися й погляди дослідників на поняття "лідерство" (рис. 1.1), зокрема найбільше зацікавлення проблемами лідерства характерне останніх двох століть, що в значній мірі обумовлене його "переходом" із категорії суто психологічної до когорти економічних понять. Це відбулося саме на рубежі XIX-XX ст., а найбільшого розвитку лідерство зазнало в середині XX ст.

Додатковим чинником таких тенденцій став перехід суспільства від виробничої діяльності підприємств, при якій на виробництві застосовувалася лише людська (в основному фізична) праця до автоматизації, механізації підприємств та меншої потреби у застосуванні людської сили.

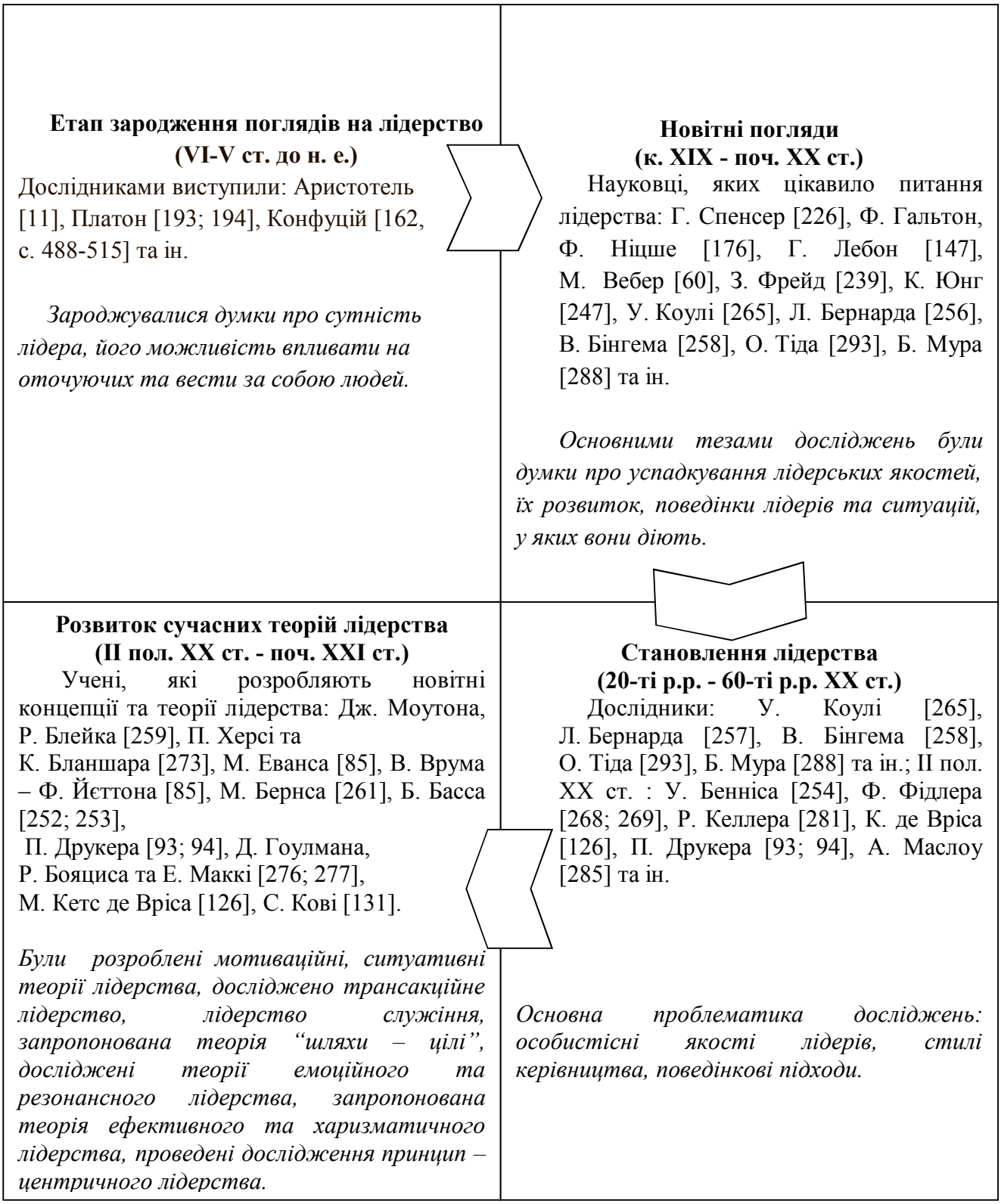


Рис. 1.1. Характеристика визначних етапів еволюції дослідження лідерства (авторська розробка)

Розвиток науково-технічного прогресу до середини XX ст. зумовив необхідність зосередження уваги керівників на людині, її психологічному стані та кліматі, який панує в організації. На нашу думку, саме в цей період і виникла

гостра потреба у вивченні проблематики лідерства заради пошуку нових можливостей досягнення успіху підприємств у більшій мірі завдяки знанням працівників та правильному емоційному налаштуванню співпраці у колективі.

Тому саме у цей період лідерство і переходить у категорію економічних понять як складова управління підприємством, персоналом та процесами, які відбуваються в організації. Активного дослідження лідерство зазнає у суспільстві де панують демократичні погляди, увага зосереджена на особистісному розвитку людини та здійснено перехід до постіндустріального устрою суспільства. Саме в країнах західного світу лідерство найбільш ґрунтовно досліджено та має безліч відгалужених визначень та теорій. У радянському суспільстві також проводилося дослідження лідерства, але наукові доробки були обмежені дослідженнями суто психологічних категорій, таких як: вожачество, лідерство у групах та дитячих колективах [40; 41; 42; 43; 56; 100; 105; 106; 109; 132; 186 та ін.]

Досліджуючи питання лідерства в управлінні персоналом підприємства, доходимо висновку, що лідерство є поняттям, яке має дуже багато різноманітних аспектів трактування, які науковці постійно доповнюють новим розумінням цього процесу, проте ще не сформовано єдиного чіткого розуміння його впливу на соціально-трудові та економічні процеси. Згідно нашої точки зору, цей аспект проблеми потребує більш ґрунтовного та змістовного дослідження.

Різноманіття визначень лідерства (табл. 1.1) витікає з неоднозначного ставлення до нього. На наш погляд, це пов’язано із тим, що науковці одностайні в тому, що лідерство найбільш необхідна умова для ефективного функціонування підприємств, але не до кінця визначилися безпосередньо із місцем лідерства у системі управління підприємством. Загалом погляди на феномен лідерства можна об’єднати у групи: (1) впливу на персонал (підлеглих або послідовників), веденням їх за собою; (2) руху; (3) мистецтва (дають характеристику з філософської точки зору); керівництва (управлінням).

Таблиця 1.1

Характеристика наукових поглядів на трактування поняття "лідерство" (узагальнено автором)

Дослідники	Підходи до трактування поняття
Б. Басс [252; 253]	Похідна від влади; лідер уміє здійснювати вплив на інших.
М. Беляцкий [36 - 39]	Процес дії на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню певних цілей.
У. Бенніс [256]	Лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами.
Дж. Бернс [261]	Процес, спрямований на досягнення колективних цілей шляхом взаємного використання мотивів запланованих змін, які має лідер та послідовники.
К. Бланшгард [273]	Цілеспрямований рух, а не блукання без мети.
Ж. Блондель [48]	Влада, яка полягає у здатності однієї або кількох осіб, які знаходяться "на вершині", змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б і не виконувати.
Р. Бояцис та Е. Маккі [53; 277]	Процес "запалення" підлеглих, "зарядження" оптимізмом та позитивними емоціями, прийняття виважених та вдумливих рішень, досягнення гармонії з собою та підлеглими.
Р. Грінліф [280]	Розуміння того, що насправді великим лідером є той, хто допомагає, "служить" іншим людям (підлеглим).
Д. Гоулман, Р. Бояцис та Е. Маккі [280]	Уміння лідера спрямовувати емоції підлеглих у потрібному напрямку для досягнення цілей підприємства (організації).
Р. Дафт [85]	Взаємовідносини між лідером та членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відображають спільну мету.
Д. Ейзенхауер [96; 97]	Мистецтво змушувати інших робити те, що тобі необхідно, проте таким чином, щоб вони думали, що самі цього бажають (тобто, щоб лідер міг впливати на своїх послідовників).
О. Євтіхов [96; 97]	Визначається як постановка доцільно привабливої для послідовників мети та ведення їх до неї.
М. Кетс де Вріс [126]	Поєднання харизматичної і архітектурної ролі.
С. Кові [131]	Процес безперервного навчання, яке орієнтоване на служіння, віру в інших людей, збалансованість, синергічність
У. Коулі [265]	Здатність мати перспективну програму дії, згідно якої відбувається рух до поставленої мети разом з групою.
Т. Маак, Н. Плесс [152]	Моральність піднесена до ступеню.
Г. Мінцберг [165]	Одна із ролей, яку грає керівник у практичній діяльності.
С. Джибб [275], Б. Паригін [186], А. Урбанович [235], Т. Вежевич [61], Л. Росс та Р. Нісбетт [210]	Відповідне функціонування, де визначаються соціальна роль керівника та лідера, регламент діяльності, стабільність, умови виникнення та припинення влади, формальне та неформальне лідерство та ін.
Р. Перо [96; 97]	Вміння вести за собою людей.
П. Друкер [93; 94]	Вміння пристосовуватися до постійних змін.

Ряд учених, які ототожнюють лідерство із впливом на персонал підприємства [48; 85; 96; 126;131; 275], стверджують, що лідерство – це і є

вплив на працівників, в деякій мірі навіть тиск на них і спонукання до дії в середині групи осіб, які взаємодіють.

Б. Басс у середині XX ст. ототожнював лідерство і вплив, стверджуючи, що лідерство можна розглядати як похідну від влади, у зв'язку з тим, що лідер уміє здійснювати вплив на інших [252]. Втім, на нашу думку, вплив на працівників може мати не лише особа, яка має владу, а і будь-який член колективу, тому запропоноване визначення не може повноцінно відображати змістовність лідерства.

Ж. Блондель стверджував, що лідерство – це і є влада, при чому з елементами примусового впливу на підлеглих [48]. Але ми не погоджуємося з таким трактуванням, адже автор зауважує, що лише будучи "на вершині" особа змушує інших до дії. Ми вважаємо, що лідер впливає на оточуючих не через примус, а через переконання.

Дещо іншої точки зору притримується Р. Дафт [85], саме за його визначенням лідер та члени групи спільно "рухаються" до поставленої мети та впливають один на одного. Вважаємо, що це визначення найбільш приближене до повноцінного розкриття сутності лідерства. Подібної точки зору дотримуються О. Євтіхов [96], зауважуючи, що лідерство – це процес ведення послідовників до спільної мети, та М. Беляцкий [36], який зауважує, що даний процес приводить до спільної реалізації управлінських рішень.

Ми розділяємо ці погляди, хоча з нашої точки зору, дослідники дещо обмежують процес лідерства, ототожнюючи його лише з веденням послідовників до спільної мети. У більш ґрунтовному сенсі це поняття набуває ширшого значення, не обмежуючися лише досягненням поставленої цілі.

Група авторів [46; 265] порівнюють лідерство із рухом. Їхня точка зору дещо відрізняється. При чому, К. Бланшгард стверджує, що лідерство – це цілеспрямований рух, а У. Коулі додає, що рух має здійснюватися у напрямку поставленої мети. Ми вважаємо, що це не цілком коректне визначення лідерства, адже повноцінна характеристика даного поняття має включати в себе більшу кількість складових та перелік аспектів.

Окремим напрямом дослідження лідерства слід вважати філософський підхід до цього поняття на противагу економічному. Так, У. Бенніс стверджує, що лідерство схоже на красу [256]: "… це більш романтичне бачення, ніж управлінське". У більш пізніх роботах У. Бенніс трактує лідерство як управління намірами, управління думками, управління самим собою.

Д. Гоулман, Р. Бояцис та Е. Маккі виносять лідерство на рівень емоційного спілкування, наділяючи лідерів властивістю "надихати", "запалювати" підлеглих, спрямовувати емоції в потрібному напрямку [53; 276-279]. Загалом розділяючи такі погляди, наголосимо, що лише гармонійними відносинами у колективі процес лідерства охарактеризувати надзвичайно складно.

Розглядаючи моральний бік лідерства, Р. Грінліф зауважує, що задля досягнення мети лідер має стати слугою для своїх підлеглих [280], що не безпідставно, адже справжній лідер не лише управляє та веде за собою, а і допомагає своїм послідовникам.

Т. Маак та Н. Плесс [152] стверджують, що лідерство – це моральність, піднесена до ступеню. Ми не можемо повноцінно погодитися з даним визначенням, адже лідер має бути високоморальним але в його характері та у діях мусить бути ще багато якостей, які роблять його відповідальним стратегом, творчим, креативним, високо досвідченим та ін.

Окрему увагу слід приділити поглядам науковців, які порівнюють визначення лідерства та управління [93; 94; 165]. До прикладу, П. Друкер стверджує, що застосування лідерства є найактуальнішим способом управління компаніями сьогодення. Г. Мінцберг вважає лідерство лише однією із ролей керівника [164]. В окремих наукових доробках [100; 105; 112; 210] автори, досліджуючи феномен лідерства та керівництва, виявили відмінності цих двох понять. Функціями, які не співпадають у двох досліджуваних процесах є: функціонування; відмінність у соціальній ролі лідера та керівника; регламент діяльності; стабільність; умови виникнення та припинення влади; формальне та не формальне лідерство та ін.

Не велика кількість праць, в яких досліджується лідерство з погляду управління дає підстави стверджувати, що це питання досить вузько розглянуто з точки зору впливу на економічні процеси. Майже не дослідженим є й фактор того, чи є лідебрство чинником, який стимулює ефективність розвитку підприємства, зокрема через більш ефективне управління його персоналом.

Попри різноманітні погляди на дослідження лідерства для XX століття характерне виникнення нових теорій та течій лідерства. Науковці досліджували лідерські якості, поведінку лідерів та ситуації, в яких вони діють. Аналізуючи теорії лідерства, які активно розроблялися та досліджувалися у XX столітті зарубіжними науковцями, робимо висновок, що у кожній з них міститься особлива складова, яку можна використовувати в управлінні персоналом підприємства.

Так, представлене різноманіття теорій лідерства кінця XX ст., таких як трансакційного (трансформаційного) лідерства [93; 94], емоційного та резонансного лідерства [53; 276], ефективного та харизматичного лідерства [125], центричного лідерства [131], доводять, що лідер має не лише володіти великим набором особистісних лідерських якостей, якими його наділяють автори теорій, а і мати у своєму арсеналі таку важливу рису, як уміння спонукати до дії послідовників та уміти пристосовуватися до будь-яких динамічних змін. Саме це породило велике бажання більш ґрунтовно пізнати лідерство. Найбільш популярні теорії лідерства, які досліджені на сьогодні описані у Додатку А.

Важливо розуміти, що керівництво є адміністративною формою управління, а лідерство може бути як формальним (адміністративно призначений керівник), так і не формальним (люди, що можуть фактично не обіймати керівну посаду, але мати вагомий вплив на членів колективу).

Лідерство невід'ємне від управління персоналом, ситуації, яка склалася на підприємстві, особистості, комунікації [36, с.301]. Своєю чергою, менеджмент (управління) є не тільки наукою, як і мистецтво, практика, досвід. Така неоднозначність накладає свій відбиток і на лідерство, зокрема на

співвідношення формального та неформального лідерства [36, с. 301-303]. Зарубіжними та вітчизняними науковцями показано цілий ряд відмінностей між процесом управління підприємством та застосуванням принципів лідерства під час керівництва.

Майже до початку XXI ст. науковці, які проводили дослідження у галузі управління, стверджували, що лідерство знаходиться у площині менеджменту, тобто є однією із його функцій, а отже, є однією зі складових управління процесами, персоналом, підприємством. Проте сьогодні, рядом дослідників та практиків доведено, що лідерство та менеджмент не тотожні поняття і мають різні, навіть часто протилежні функції. У табл.1 Додатку Б наведено порівняльну характеристику розподілу визначень функцій менеджменту та лідерства.

Вивчивши різницю визначень “менеджменту” та “лідерства”, приходимо до висновку, що ці поняття не є однаковими. Ми погоджуємося із твердженням, яке приводять автори праці [167, с. 34]: “лідерство – це настільки складний для діагностики й розуміння феномен, що потребує значної роботи розуму і ще більшої мобілізації всіх ресурсів особистості, яка стала на шлях його опанування у практичній діяльності”.

Лідерство має своє місце і в системі управління персоналом підприємства. Так, управління персоналом визначають як систему видів діяльності (перш за все управлінської), як окремих менеджерів так і всього апарату управління. Підприємство, шукаючи робочу силу, має справу із конкретними людьми, тому це породжує кілька функцій менеджменту: керівництво людей (лідерство); розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом; розробку вимог до персоналу [36, с. 6].

Необхідно наголосити також і на відмінності між поняттями “лідерство” та “управління персоналом”. Управління – це функція організованих систем, яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх проблем і цілей. Або процес управління визначають як

вплив на об’єкт управління з метою систематизації, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку [138, с. 48].

Лідерство пов’язане з тією частиною управління підприємством, яка стосується сфери управління персоналом, а також це процес, який пов’язаний із впливом на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню певної мети [37, с. 302].

І хоча персонал, як правило, найбільш складний об’єкт управління на підприємстві, який наділений можливістю самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги до себе, має певні суб’єктивні інтереси, а також надзвичайно чутливий до управлінських дій, реакцію на які не завжди можна передбачити [37, с. 83], усі дослідники лідерства розуміють і наголошують на тому, що лише від правильної взаємодії лідера та персоналу (підлеглих) буде залежати успіх діяльності підприємства.

На думку Г. П’ятницької, яка займається ґрунтовним вивченням розвитку галузі ресторанного господарства [201-204], управлінці мають в організації чітко визначене місце, згідно з яким виконують певні закріплені за ними функції. Рівні управління утворюють організаційну ієрархічну структуру підприємства, в якій кожна управлінська ланка займає своє місце і виконує заздалегідь визначені функції [200-203]. Кожна організація має визначену, притаманну саме їй кількість рівнів управління. Як правило, виділяють управління вищої ланки (інституційний), середньої ланки (адміністративний) та нижчої ланки (технічний) [201-204].

Зауважимо, що управління персоналом є вирішальним фактором розвитку підприємства, а феномен лідерства тісно пов’язаний із управлінням, із кожним із самостійних напрямів діяльності менеджменту (ситуаційного, конфліктного, кризового, стратегічного, інноваційного, проектного, інвестиційного), проте найбільший зв’язок лідерство має з управлінням (менеджментом) персоналу [36, с. 301].

Досліджуючи відмінності між поняттями лідерства та управління персоналом, необхідно шукати можливі шляхи досягнення оптимальної

взаємодії між цими двома процесами. Відтак, на рис 1.2 зображено відмінності функцій управління персоналом та лідерства.

Управління персоналом можна називати роллю, яка виконується системою управління підприємством по відношенню до працівників. Тому функції лідерства та управління персоналом різняться, проте вони мають і багато спільних рис. Метою функції визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом (облік, планування і прогнозування роботи з персоналом) є опис сильних, слабких сторін персоналу та системи управління ним, складання стратегічних та оперативних планів.

Залучення (рекрутинг) та наймання персоналу мають оптимізувати структуру зайнятості. На меті мотивації і стимулювання ділової активності персоналу є планування доходів та витрат на працівників підприємства. Визначення засобів, форм і методів досягнення цілей дає можливість створити комфортний клімат для роботи у колективі задля досягнення спільної мети. Метою організації роботи щодо виконання прийнятих рішень є встановлення контролю над процесом втілення запланованого. Координація заходів та функція розвитку персоналу включають у себе розвиток трудового потенціалу особистостей і колективу в цілому, управління продуктивністю та засобами праці.

Узагальнену нами характеристику функцій лідерства представлено в табл. 1.2. За результатами виявлення відмінностей функцій лідерства та управління персоналом, стає зрозумілим, де саме можуть взаємодіяти ці два процеси при управлінні підприємством. Спільними рисами лідерства та управління персоналом є подібні форми поведінки, які притаманні як лідерові так і менеджеру (управлінцю), стилі управління, функції, які виконуються в ході реалізації цих двох процесів.

Не менш вагомою складовою управління підприємством є керівництво як цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників,



Рис. 1.2. Відмінності функцій управління персоналом та лідерства (складено автором на основі [24; 25; 36; 37; 63; 100; 101; 162; 163; 164; 167])

на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців. Керівництво слід вважати не лише неодмінним, а й основним елементом процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію й виховання. Перші чотири розкривають зміст процесу керівництва в системі "керівник – виробництво", а остання – одну з

найважливіших аспектів керівництва – формування особистості у сфері трудової діяльності [36-39; 96; 105; 164; 167].

Попри те, керівництво є процесом впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати над досягненням єдиної мети; здатністю примусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією [179]. Серед його складових виділяють лідерство, менеджмент, вплив та владу [37; 39; 85; 167; 180].

Таблиця 1.2

Характеристика функцій лідерства (складено автором на основі [89; 170])

Функції	**Мета функцій**
Адміністративна	Розподіл обов'язків між членами групи та контроль за їх виконанням.
Планувальна	Складення плану діяльності та розробка методів і засобів, за допомогою яких група досягає результату.
Експертна	Компетентісний підхід до вирішення поставлених цілей та досягнення кінцевої мети.
Представницька	Відображає інтереси групи.
Політична	Визначає основні напрямки діяльності групи.
Регулятивна	Сприяє налагодженню відносин у колективі та поінформованості членів групи стосовно справ, які є визначальними для діяльності організації.
Мотиваційна	Визначення вмотивованості кожного члена групи через призму індивідуальних заохочень та покарань, які застосовуються в ході діяльності підприємства.
Випробувальна	Сприяє продуктивнішому застосуванню методів мотивації та дає можливість членам колективу наслідувати лідера.
Символічна	Надає можливість ототожнювати членів групи (колективу) з певним символом (наприклад, символіка, яка зображується на речах; модель поведінки, яка буде притаманна лише членам певного колективу).
Ціннісна	Об'єднання позитивних та негативних рис, якими може бути наділений лідер. Від ролі всіма обожнюваного прикладу для наслідування, до – особи, яка піддається "гонінням" зі сторони оточуючих, тим самим визначаючи цінність даної особистості для колективу та його діяльності.
Фокусуюча	Зосереджує діяльність групи на певному положенні речей, які на погляд лідера є актуальними або правильними.
Перенесення відповідальності	Завдяки цій функції при застосуванні принципів лідерства, відповідальність за прийняті рішення та втілення їх у життя лягає не лише на лідера (керівника), а і на увесь колектив. І навпаки, дана функція дає можливість не класти "тягар" відповідальності на плечі членів колективу.

Задля порозуміння відмінностей між лідерством та керівництвом у табл. 1.3 наведено порівняння властивостей цих процесів.

За наведеними даними є підстави вважати, що лідерство та керівництво різні явища. Керівництво характерно пов'язане із менеджментом, тобто із регульованим управлінням підприємством. На рис. 1.3 подані основні складові управління підприємством.

Приходимо до висновку, що у порівнянні із керівництвом, менеджментом та управлінням персоналу лідерство – це процес, який найбільш зосереджений на емоційному стані у колективі, духовній взаємодії лідера та членів команди. Ключовими його об'єктами стають емоції, під які мають налаштовуватися лідери.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика властивостей лідерства та керівництва

(складено за [37; 39; 85; 167; 180])

Властивості лідерства	Властивості керівництва
Довільний вибір лідера команди	Офіційне призначення керівника
Може бути не наділений офіційними повноваженнями щодо впливу на колектив.	Наділений офіційно встановленими функціями, завдяки яким впливає на підлеглих.
Зосереджений більше на відносинах у середині групи, проте може брати повноцінну відповідальність за її діяльність у зовнішньому середовищі.	Представляє очолюваний колектив за межами їх діяльності.
Регулює міжособистісні стосунки в середині колективу.	Офіційно регулює соціальні стосунки у колективі.
Лідерство виникає за наявності мікросередовища (малої групи).	Є елементом макросередовища (пов'язаний з системою суспільних відносин колективу).
Приймає рішення спільно із колективом.	Здебільшого самотужки приймає рішення, які стосуються колективної діяльності.
Прагне до постійних змін.	Намагається будь-що зберегти існуючу систему.
Зважає не на кількісні, а на якісні показники діяльності колективу.	Звертає увагу на кількісні показники діяльності колективу.
Прагне до пошуку однодумців.	Шукає кропітких робітників.
Визнає свої помилки та виправляє їх.	Здебільшого приписує свої помилки колективній роботі.
Працює за принципом рівності у колективі.	Вважає, що над колективом потрібен постій нагляд та контроль.
Цінує колег і за це має авторитет серед оточуючих.	Намагається створити собі гарний імідж та слідувати йому.

Досліджуючи застосування принципів лідерства у процесі управління персоналом, приходимо до розуміння, що чим більш динамічне середовище, у якому діє керівник, тим більше можливостей для реалізації цілей, які стоять

перед підприємством, більше шляхів розвитку лідерських якостей особистості та її послідовників. Адже згідно нової парадигми світу (існує твердження, що ми живемо у світі випадковостей і невизначеності, і не значні на перший погляд, події здатні викликати досить суттєві й далекосяжні наслідки [166, с. 12]), саме керівник повинен не боятися змін та чим більше він буде підштовхувати до будь-який змін своїх послідовників, тим швидше підприємство буде мати можливість виходу на лідируючі позиції своєї діяльності.



Рис. 1.3. Основні складові управління підприємством (авторська розробка)

Досліджуючи розвиток та сучасний стан теоретичних поглядів на роль лідерства в управлінні персоналом підприємств, можна сформулювати визначення, що лідерство – це взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних

джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства.

Усі описані вище процеси – лідерство, менеджмент, управління персоналом, керівництво посідають вагоме місце у системі управління підприємством та його персоналом. Проте, місце лідерства на сьогодні є ще не достатньо дослідженим у впливі на процес управління персоналом підприємств.

Підприємство досягає економічного розвитку та стає лідером у галузі своєї діяльності лише за умови, що його керівники можуть здобути послідовників, вказувати шлях до досягнення загальної мети, будувати стабільні відносини у колективі, мати авторитет та повагу серед підлеглих, володіти природними якостями, які приносять найбільшу користь для колективу: високий рівень професіоналізму, здатність креативно мислити, швидко приймати рішення, чесність, енергійність, високопорядність, харизма, прагнення до постійного саморозвитку та самовдосконалення, спонукання до постійного розвитку та професійного зростання персоналу та ін.

1.2. Концептуальний зміст та структура лідерського потенціалу підприємств

Однією з найбільш характерних тенденцій світового розвитку у XXI ст. стало визнання необхідності переходу до інклюзивного зростання, коли економічний потенціал слугує не стільки для реалізації цілей макроекономічних успіхів, як для виконання важливих соціальних функцій і завдань. Всебічно визнавалося, що динаміка всіх змін має спрямовуватися на людину, яку визнано головною цінністю. Все більш загальноприйнятим стає те, що головним багатством кожної країни є її люди або людський капітал з його потенціалом: моральною, психологічною, лідерською, інтелектуальною та ін. складовими.

У новому столітті все більш розвиненими стають ті країни, які роблять ставку на розвиток людей та задоволення їх соціальних, економічних і

моральних потреб. Логічно зростає зацікавленість сфери економічних наук до шляхів формування і розвитку особистісних якостей людей, які можуть приносити користь суспільству, а, отже, і економічному зростанню країни та світу.

Одночасно із розумінням цінності людини високого динамізму набули й процеси фінансово-економічної глобалізації, що забезпечує не лише позитивні наслідки, але й призводить до загострення процесів у розвитку сучасного суспільства, які вимагають негайного вирішення шляхом застосування принципів лідерства.

Актуальним стає комплексне дослідження лідерського потенціалу підприємств, яке має всі можливості для того аби дати позитивні зміни для економіки країни. Як доводить світовий досвід, сьогодні лідируючі позиції на світовому економічному просторі займають не ті країни, які володіють багатими природними ресурсами, а ті, які активно розвивають інноваційний та інтелектуальний потенціал, складовою якого є лідерський потенціал особистості та підприємства.

На нашу думку, лідерський потенціал є соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображає як ситуативно обумовлену, так і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень лідерського потенціалу визначається мірою розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Це поняття є сукупністю внутрішніх потреб, можливостей, засобів ціннісного становлення, які сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності, що забезпечує провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності та задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення [121, с. 325-327].

Але за підсумками вивчення поняття потенціалу та таких його видів, як людський, трудовий, потенціал підприємства, на наш погляд, можна

стверджувати, що на сьогодні не сформовано чіткого визначення “лідерського потенціалу підприємства”.

Щоб дослідити поняття та виокремити складові лідерського потенціалу підприємства необхідно спершу визначитися із такими економічними категоріями як “потенціал”, “економічний потенціал”, “потенціал підприємства”, “людський потенціал”, “трудовий потенціал” і зрештою узагальнити визначення “лідерського потенціалу”.

В загальному поняття “потенціал” (від англ. “potential”) трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані [64]. Це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язана до місця і часу [1].

Потенціал досліджують у різноманітних напрямах суспільної діяльності. Виділяють потенціал країни в цілому, природний, військовий, виробничий, промисловий, фізичний, хімічний, матеріальний, стратегічний, інвестиційний, інтелектуальний, конкурентоспроможний, економічний та ін. У напрямку кожного визначення цієї категорії проведено багато наукових досліджень. Проте вивчення економічного потенціалу підприємства все ще вважаємо досить актуальною науковою проблематикою.

На сьогодні існує велика кількість визначень та бачень поняття “потенціал підприємства”, які виникають згідно динаміки зміни економічного середовища у країні та особливостей діяльності підприємства потенціал якого визначають. Дослідниками, які активно вивчають дане питання протягом ХХ – поч. ХХІ ст. є такі зарубіжні та вітчизняні науковці: С. Струмилін (1954 р.) [223; 224], І. Репіна (1998 р.) [208], О. Ареф'єва (2003 р.) [9; 10], О. Добикіна (2007 р.) [91; 92], В. Павлова (2010 р.) [184], Н. Педченко (2013 р.) [187], Б. Бачевський (2009 р.) [33], Л. Лігоненко (2011 р.) [150] та ін.

Під поняттям “потенціал” розуміють наявність прихованих можливостей, які ще не виявилися або здатність діяти у відповідних сферах [187], виділяючи при цьому три напрями (рис. 1.4).

Проте вивчення “потенціалу підприємства” має свої особливості та власні наукові підходи. Концепції, згідно яких вивчають поняття потенціалу

підприємства подані у табл. 1.4. Зокрема, зауважимо, що одним із перших визначення “економічний потенціал” запропонував дослідник С. Струмилін: “Економічний потенціал – це сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства” [223, с. 12 - 28].



Рис. 1.4. Напрями формування поняття потенціалу
(складено автором на основі [250])

І. Рєпіна визначає “підприємницький потенціал” як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок і можливостей керівників, фахівців та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, надання послуг (робіт) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [209, с. 262-271].

О. Ареф'єва дає таке визначення потенціалу підприємства: “…сукупна спроможність функціональних потенціалів якісно змінювати параметри функціонування підприємства як системи при реалізації власної стратегії' [10].

О. Добикіна пропонує визначати поняття “потенціал підприємства” наступним чином: “…сукупність ресурсів, навиків і можливостей керівників, фахівців для забезпечення функціонування і розвитку” [90; 91].

За В. Павловою потенціал підприємства – це здатність ресурсів (традиційних і управлінських, інформаційних, інноваційних) досягати поставлених цілей [184].

Л. Лігоненко пропонує свій погляд на потенціал підприємства: “…це взаємодія ресурсів – здібностей, компетенцій та функціональних можливостей – для досягнення певних цілей розвитку системи” [150].

Таблиця 1.4

Наукові концепції вивчення поняття потенціалу підприємства (складено автором на основі [238, с. 45 - 64])

Назви концепцій	Характеристики
Ресурсна концепція	Потенціал ототожнюється з наявними, доступними або можливими для використання підприємством ресурсами.
Факторно-функціональний підхід	При вивченні категорії "потенціал підприємства" необхідно досліджувати способи і процеси поєднання у часі та просторі факторів виробництва.
Управлінсько-цільовий підхід	Головними вважаються цільові критерії діяльності економічних систем або аналіз можливостей підприємства.
Стратегічно – інтеграційний підхід	Для визначення потенціалу підприємства необхідним є проведення внутрішнього та зовнішнього стратегічного аналізу діяльності підприємства із врахуванням всеохоплюючого характеру потенціалу (до його складу включені матеріальні та нематеріальні чинники з усіх функціональних сфер діяльності підприємства).

На нашу думку, за результатами вивчення наукових підходів до трактування поняття "потенціал підприємства" можна виділити чотири основних риси (напрями формування) цього поняття (рис. 1.5) та констатувати, що потенціал підприємства залежить від наявних ресурсів та можливості управлінців і підлеглих вести справи таким чином, щоб оптимально використовувати усі наявні ресурси підприємства.

Звернімо увагу на те, що за всіма змістовими складовими потенціалу підприємства доволі вагомою (при здійсненні управління) та навіть вирішальною є фактор або особливість людського впливу. Основними чинниками людського впливу науковці, що досліджують підприємницький потенціал визначають: працю всіх працездатних членів суспільства, трудові ресурси, навички і можливості керівників, інших категорій персоналу, управлінські та інформаційні ресурси. Усі ці чинники нерозривно пов'язані із людським потенціалом та людським розвитком.

Поняття "людський капітал" увійшло в науку на поч. XX ст. в західній економічній літературі. Теорія людського капіталу досліджує залежність

доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок і природних здібностей людей [81, с. 44-45].



Рис. 1.5. Напрями декомпонування потенціалу підприємства (складено на основі [10; 91; 92; 150; 184; 209; 225; 250])

Першопрохідцем у вивченні теорії “людського капіталу” був С. Струмилін [224; 225]. В подальшому вагомий внесок у дослідження людського капіталу зробили А. Сміт [219], Г. Беккер [254], Т. Шульц [291] та ін.

Підсумувавши загальні характеристики “людського капіталу”, на нашу думку, стає зрозумілим, що при будь-якому трактуванні та виникненні багатьох відгалужених теорій людського капіталу в центрі кожної із них знаходиться людина з її особистісним розвитком.

За Т. Шульц, людський капітал – це ціннісні якості набуті людиною, які можуть бути посилені відповідними вкладеннями [291, с. 14]. Теорія людського капіталу стала саме тією ланкою, що ефективно поєднала домінуючий у XX ст. прагматизм, “доходоцентризм” із традиційно привабливими для цивілізованих країн гуманітарними ідеями демократії, “людино центризму”. Теорія людського капіталу стала тим підґрунтям, яке створило надійну економічну основу для

швидкого й логічного поширення в світі ідей людського розвитку. В основі концепції людського розвитку лежить принцип, згідно з яким економіка існує для розвитку людей, а не люди для розвитку економіки. За жодних темпів економічного зростання суспільний прогрес не можливий, якщо не реалізовані три ключові можливості для людини – прожити довге і здорове життя; набути, розширювати й оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя. У рамках цієї теорії, людський потенціал розглядається не як засіб досягнення добробуту людей, а як невід'ємний компонент їхнього добробуту [81, с. 77-78].

Досліджуючи людський капітал, Р. Каплан та Д. Нортон запропонували розподілити його на три рівні [123] (рис. 1.6), ввівши у визначення людського потенціалу одну із якостей, яка, на нашу думку, є вкрай важливою – лідерство на організаційному рівні.

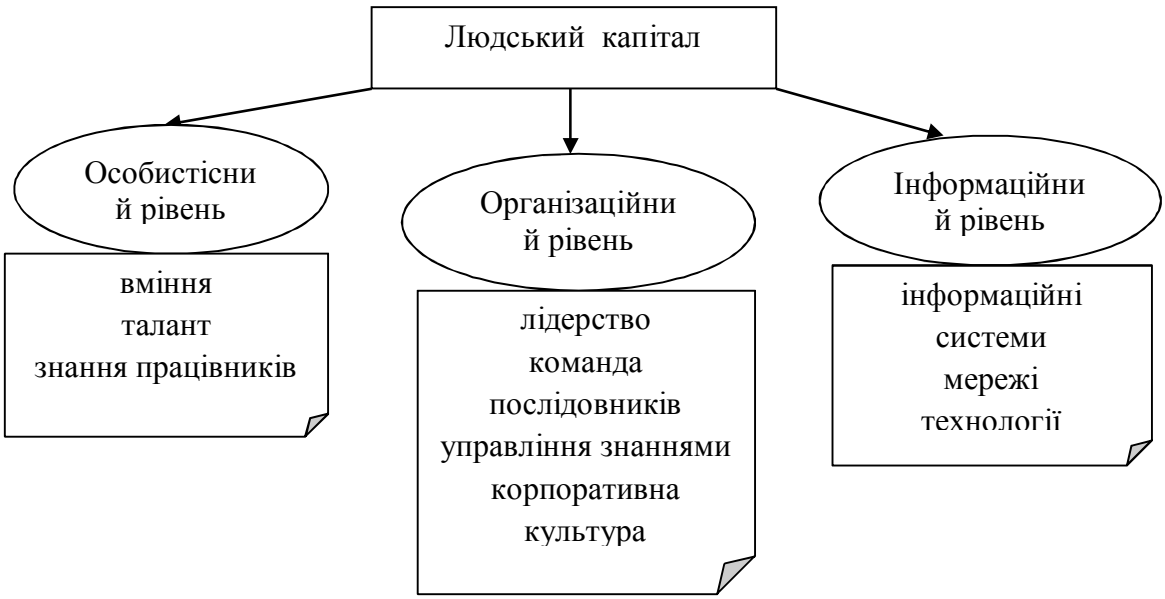


Рис. 1.6. Рівні людського капіталу (складено на основі [123, с. 17 - 21])

Таким чином, інтерес до досліджень проблеми людського потенціалу та капіталу свідчить, що не існує жодної економічної проблеми, яка б тим, чи іншим чином не залежала від потреб та зацікавленості взаємовідносин, праці людей. Відповідно, без ґрунтовних знань у галузі трудового потенціалу складно сформулювати повноцінне визначення "лідерського потенціалу підприємства".

У сучасних дослідженнях науковці поглиблено вивчають трудовий потенціал як економічну категорію. Серед учених, яких цікавить формування, розвиток та використання трудового та людського потенціалу, значний внесок у дослідження зробили такі зарубіжні та українські науковці: В. Буланов [54], В. Бєлкін [45], В. Васильченко [57], О. Віханський [65], М. Волгін, Л. Юдіна [246], М. Грачев [74], А. Гриненко [76], О. Грішнова [79], В. Данюк [84], О. Єгоршин [103], І. Журавльова [106], Л. Керб [127], А. Колот [84], Ю. Одегов, Т. Ніконова [66], М. Саєнко [211], Р. Фатхутдінов [236], О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [178; 237], Н. Шаталова [241], С. Шекшня [243] та ін.

М. Саєнко у праці [212, с. 10] приводить таке визначення трудового потенціалу: "…сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за окремих ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально - етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність".

О. Єгоршин дає дещо спрощене визначення трудового потенціалу: "…це сукупність якостей людини, що визначають можливість її участі у трудовій діяльності" [103, с. 40].

Ю. Одегов та Т. Ніконова пропонують наступне визначення трудового потенціалу: "трудовий потенціал – сукупна здатність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, з одного боку, і здатність удосконалювати в процесі праці, виконувати нові завдання, що виникають унаслідок змін у виробництві – з іншого" [212, с. 52].

Трудовий потенціал за М. Волгіним та В. Булановим є сукупністю усіх трудових можливостей як окремої людини, так і різних груп працівників, а також суспільства загалом [54, с.45].

Дещо різниться визначення трудового потенціалу за Л. Юдіною, яка у науковій праці [246] дає таке визначення трудовому потенціалу: "…виробнича здатність підприємства (групи, індивіда), що визначається особистісними (фізичними, інтелектуальними та духовними) здібностями індивідів (індивіда) з

урахуванням взаємозв'язків, що склалися з матеріально-технічними, інноваційними, соціокультурними й іншими складовими економічного потенціалу підприємства" [246, с. 12].

Н. Шаталова визначає трудовий потенціал як міру компетенцій і можливостей, що сформувалися в процесі соціалізації та навчання особистості та реалізованих у трудовій діяльності [241, с. 152-157].

У авторів [69, с.39] трудовий потенціал розподіляється на три підсистеми: демографічну, професійно-кваліфікаційну та соціально-культурну, у кожної з яких є власні відповідні складові. Складові, які виділені у [184] співзвучні складовим лідерського потенціалу (рис. 1.7).

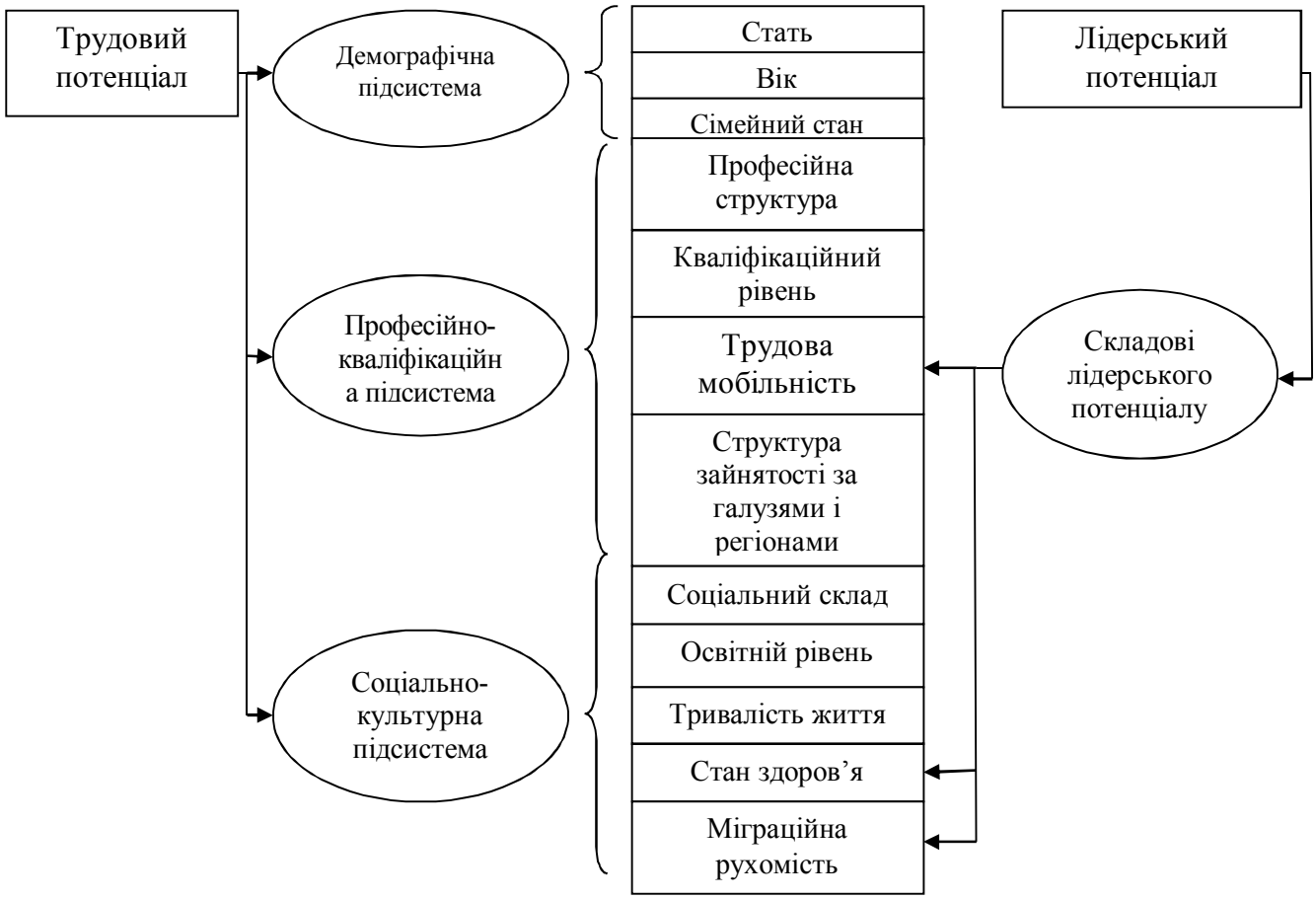


Рис. 1.7. Підсистеми трудового та лідерського потенціалу підприємства (складено на основі [87, с. 39])

Згідно нашої точки зору, складові лідерського потенціалу доцільно формувати у відповідності до трудового потенціалу підприємства. Відтак, ними є трудова мобільність (можливість змінювати напрями діяльності та перекваліфіковуватися згідно вимог, які стоять перед лідером підприємства),

стан здоров'я (для виконання управлінських рішень та керівництва підприємством лідер повинен мати міцне фізичне та психологічне здоров'я), міграційна рухомість (можливість лідера адаптуватися до міграції персоналу). Згідно рис. 1.7 робимо висновки, що трудовий потенціал пов'язаний на пряму із лідерським потенціалом, хоча і не є однією і тією ж категорією.

Спробу дослідження лідерського потенціалу підприємства серед вітчизняних науковців здійснив Л. Борщ у праці [52, с. 91-133], де автор дав наступне визначення лідерського потенціалу: "…це досягнення синергійного ефекту шляхом інтегрування наступних складових: бачення лідером стратегії розвитку, здатності лідера залучати до свого задуму команду, власна мотивація і харизма лідера в спрямуванні енергії очолюваної команди в необхідне русло" [52, с. 103].

Згідно досліджень авторів наукових праць [87; 99; 100; 119; 134; 158; 196; 222; 233] потенціал особистості розподіляють на сім видів (рис. 1.8).

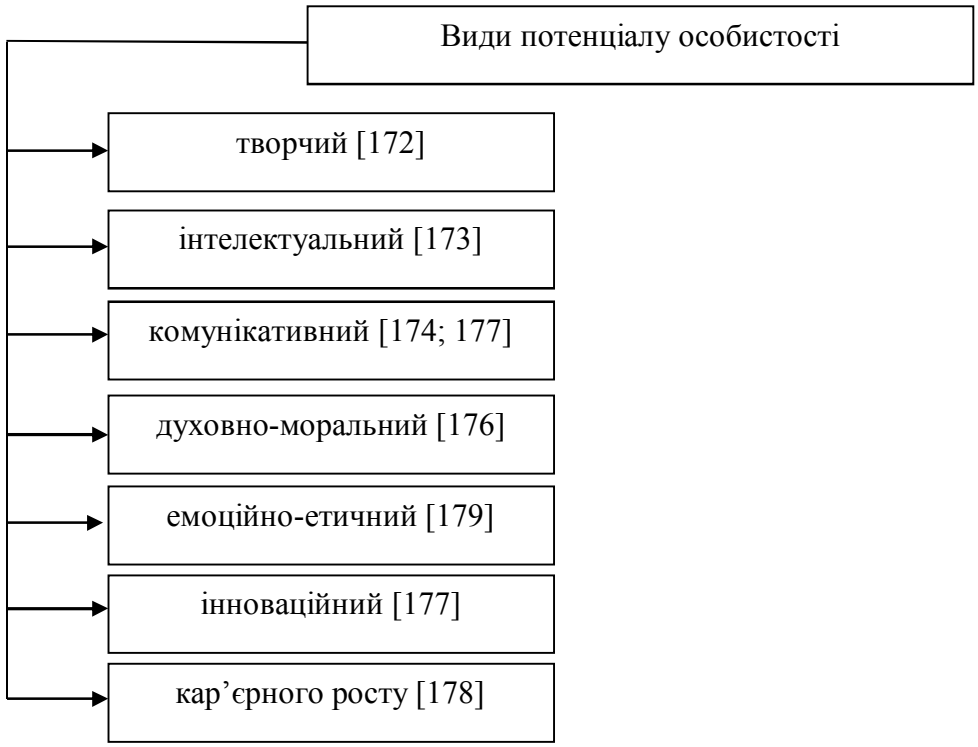


Рис. 1.8. Складові потенціалу особистості (систематизовано на основі [87; 100; 101; 119; 134; 158; 196; 222; 233])

Крім розподілу потенціалу особистості за видами науковці виділили основні ресурси, завдяки яким він розвивається та відбувається соціальне і

особистісне зростання людини як лідера. Основні ресурси потенціалу особистості зображені на рис. 1.9.

Зауважимо, що у контексті нашого дослідження важливо сформулювати визначення лідерського потенціалу підприємства з погляду на розвиток системи його успішної діяльності при певних умовах.

Якщо узагальнити приведені визначення понять "потенціал", "економічний потенціал", "потенціал підприємства", "людський потенціал", "трудовий потенціал" прослідковується тенденція об'єднання тверджень науковців, що "трудовий потенціал" є "людським фактором, який постійно перебуває у розвитку". Іншими словами це не що інше, як "людський розвиток", під час якого розкриваються приховані можливості реалізації людського потенціалу (як в загальносуспільному житті, так і в трудовій діяльності) в умовах, які створені оточуючим середовищем.

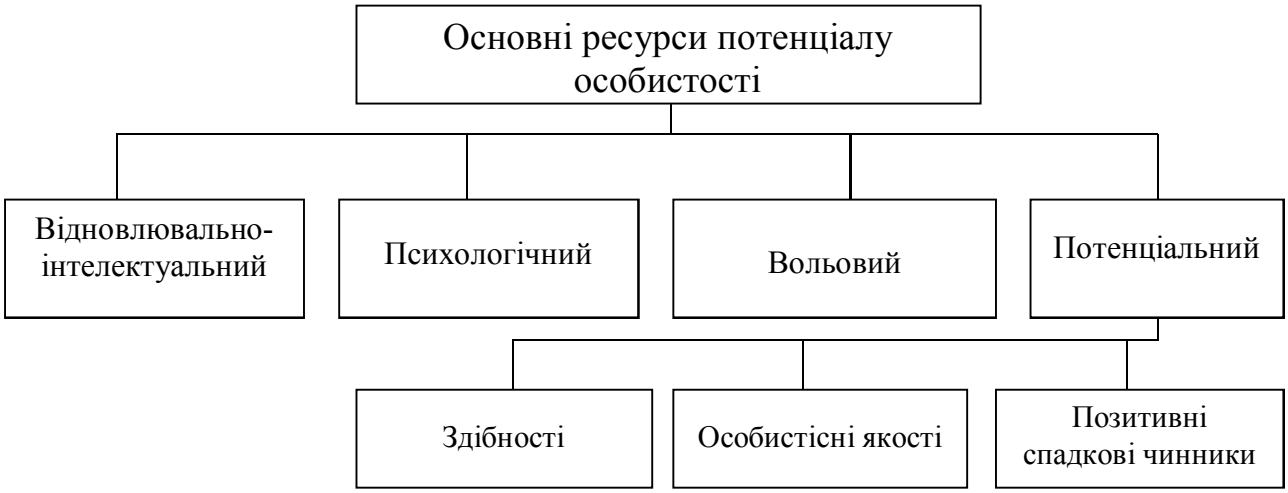


Рис. 1. 9. Основні ресурси потенціалу особистості

(складено автором на основі [245])

Трудовий потенціал є поняттям, яке межує із "лідерським потенціалом". Тому нами на рис. 1.10 систематизована взаємодія цих двох понять та їх вплив на діяльність підприємства в цілому.

Виділивши кількісні показники [76] та проаналізувавши визначення "трудового потенціалу" різними авторами [55; 66; 98; 241; 246], спостерігаємо їх вагомий вплив на ефективну діяльність підприємства. Аналогічним до цього

є вплив якісних показників на діяльність підприємства. Проте, особистісні риси, які об'єднані у якісні показники трудового потенціалу, на наш погляд, роблять більший внесок у розвиток потенціалу підприємства.



Рис. 1.10. Показники трудового потенціалу та їх вплив на діяльність підприємства (складено на основі [55; 66; 76; 98; 214; 241; 246])

Дослідження цих категоріальних понять у комплексі із аналізом теоретичних основ потенціалу особистості дають можливість сформулювати власне визначення "лідерського потенціалу підприємства". На наш погляд, лідерський потенціал підприємства – це економічна категорія, яка є комбінацією факторів людського капіталу та трудового потенціалу керівництва

і працівників, що формується з метою досягнення цілей діяльності підприємства.

Але попри сутність поняття лідерського потенціалу підприємства необхідно чітко зрозуміти й критерії його оцінювання. Дослідженням методів оцінювання потенціалу підприємств займаються такі науковці: І. Ансофф [6; 7], П. Зав'ялов [107], Н. Краснокутська [136], Є. Лапін [145; 146], І. Отенко [181], М. Портер [197-200], В. Судін, Ю. Пономарьов [228], О. Федонін [237; 238] та ін.

Науковий доробок вище перелічених авторів має вагомий внесок у дослідження та розробку методик потенціалу підприємства. На думку І. Ансоффа [6; 7] та М. Портера [198-200], потенціал підприємства визначається шляхом побудови багаторівневої ієрархії факторів, де головним рівнем є ринкова частка (яка безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукту підприємства, якості управління та ін. факторів), а останній рівень – це економічні результати, яких досягає підприємство.

Подібну думку має і П. Зав'ялов [107], який розподіляє потенціал підприємства за групами показників. Знову ж, головним фактором є частка ринку (контрольована підприємством), а наступними – такі показники: інноваційна, виробнича, маркетингова діяльність на підприємстві та результати фінансової діяльності.

Найбільш повноцінною класифікацією критеріїв оцінювання потенціалу підприємства на сьогодні, на наш погляд, є запропонований розподіл в джерелі [92, с. 125]. Автори виділяють дві групи критеріїв: трудові та ресурсні. Трудовими критеріями є рівень сервісу, рівень досвіду працівників, інтенсивність інформації, рівень диференціації продукції. Ресурсними критеріями є організаційна, маркетингова, виробнича та фінансова складові потенціалу підприємства [92].

Усі методи, які існують на сьогодні, можна узагальнити в дві групи: проведення вартісного оцінювання потенціалу та проведення оцінювання потенціалу на основі використання економічних показників (показника) [181-182].

Окремі науковці пропонують формувати критерії оцінювання потенціалу підприємства за: виробничою діяльністю – обсягами виробництва та асортиментом продукції, виробничими потужностями підприємства та ступенем їх використання, станом матеріально-технічної бази, організацією виробничо-технологічного процесу та обсягами послуг, які надає підприємство; фінансовими показниками – обсягом та структурою капіталу, рентабельністю діяльності, платоспроможності підприємства, обсягом оборотного капіталу, його використанням, обсягами інвестиційних вкладень та ін.; кадровим потенціалом – забезпеченістю робочою силою, продуктивністю та ефективністю праці, рівнем заробітної плати, стабільністю складу колективу; комерційною складовою – рекламною діяльністю, асортиментною та ціновою політикою, характером та ефективністю комерційних угод, організацією зв'язків і т. ін.; управлінською складовою – системою планування, оперативним управлінням, професійним рівнем керівництва та персоналу, інформаційним забезпеченням, технологіями управління [228, с. 342].

Проте, розбіжність поглядів серед науковців лише підтверджує той факт, що на сьогодні відсутній єдиний підхід до обрання методів оцінювання потенціалу підприємства. Але іноді деякі із критеріїв можуть повторюватися або взаємодіяти один з одним.

Згідно з висновків Ю. Іванова необхідно розподіляти всі існуючі методи оцінювання потенціалу підприємства на групи як на рис. 1.11 [114, с. 84].
Розподіливши методи оцінки потенціалу підприємства за групами, виникає необхідність дати коротку характеристику приведених методів.

У таблиці 1.5 наведено характеристику методів оцінки потенціалу підприємства. При цьому зауважимо, що для більш ґрунтовного вивчення потенціалу підприємств, його формування, функціонування та використання необхідні саме якісні методи оцінювання, серед яких виділяють матричний метод.

Матричний підхід міцно завоював популярність у дослідників менеджменту та управління ще у 60-ті роки XX ст. Він вважається одним із

найпопулярніших методів оцінювання якості діяльності підприємства, адже дає можливість прослідкувати динаміку розвитку підприємства [78].

Проте, ми вважаємо, що визначені методики оцінювання потенціалу підприємства у повній мірі не дають повного розуміння, щодо визначення лідерського потенціалу підприємств.

Досліджуючи лідерський потенціал науковців цікавить найбільше поведінковий підхід. Саме в рамках даного підходу була виділена сукупність прийомів і методів, які застосовує лідер з метою впливу на підлеглих.

Найбільш відомим методом дослідження, який ґрунтовно характеризує лідерську поведінку, є метод двох факторного аналізу.

Ученими, які активно застосовують у власних дослідженнях двохфакторний аналіз, є: А. Заньковский [110; 111], М. Дзюдзі [90], Є. Сидоренко [215], Р. Блейк та Д. Моутон [259], П. Херсі та К. Бланшар [273] та ін.

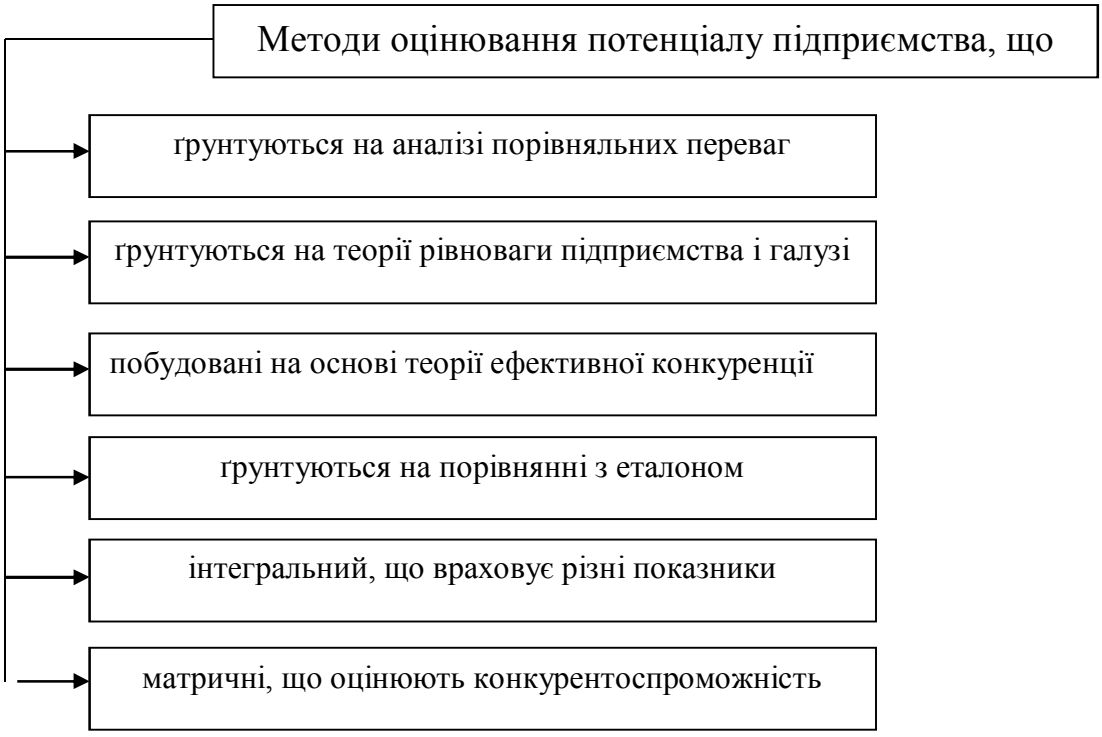


Рис. 1.11. Групи методів оцінювання потенціалу підприємства (складено на основі [114])

При цьому критеріями оцінювання – двома факторами поведінки лідера є: фактор, який пов’язує усі дії, завдяки яким лідер забезпечує досягання мети

Таблиця 1.5

Характеристика методів оцінювання потенціалу підприємства

Назви методів	Характеристика методів
Аналіз порівняльних переваг. Виходить з теорії порівняльних переваг Д. Рікардо [25, с. 93-94].	Ґрунтується на наявності порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкурентом. **Недоліки методу**: статичність одержаних результатів, неможливість оцінки ступеню ефективності процесу адаптації підприємства до умов, які змінюються у навколишньому середовищі.
Теорії рівноваги підприємства і галузі [160].	Під рівновагою розуміють стан, коли у підприємства відсутні стимули для переходу в інший стан. Критерієм оцінки є наявність у підприємства таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою продуктивність, ніж у інших підприємств галузі. Оціночні показники: відносна вартість матеріальних ресурсів, відсоткові ставки заробітної плати, відсоткові ставки по кредитах, відносна вартість закупленого обладнання. **Недоліки методу**: відображення в основному зовнішніх умов роботи підприємства, не врахування факторів внутрішнього середовища.
Метод, побудований на основі теорії ефективної конкуренції [229, с. 96]	Ґрунтується на зіставленні становища підприємств, які входять в галузь, з конкуруючими підприємствами і з середніми показниками по галузі. Досліджують фінансову стійкість, ефективність власної виробничої та виробничо - збутової діяльності підприємства. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. **Недоліки методу**: показники виробничо-збутової діяльності тісно взаємопов'язані, тому їх досить важно розмежовувати; складність узагальнення результатів аналізу груп показників та обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня потенціалу підприємства; не дає можливість оцінити динаміку факторів від яких залежить рівень конкурентоспроможності підприємства.
Матричні методи оцінювання [67]	Метод дає можливість дослідження потенціалу в динаміці. За основу даного методу взята концепція життєвого циклу товару. **Недоліки методу**: складність побудови матриць та інтерпретації результатів, що є неефективним при його застосуванні на практиці.
Інтегральний метод [3]	При застосуванні методу враховують лише два критерії: ступінь задоволення потреб споживача та ефективність виробництва. **Недоліки методу**: даний метод не дає можливості глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня потенціалу підприємства.
Методи порівняння з еталоном (таксономічний та метод радару) [103].	**Таксономічний метод**: співставлення груп коефіцієнтів (фінансово-економічної, виробничо-господарської діяльності), які досліджуються з еталонними значеннями цих коефіцієнтів. **Метод радару**: інтегральним показником є відносна площа радару, який побудований всередині оціночного кола за порівнюваними показниками. Чим більша площа, яку займає радар, тим вищий рівень потенціалу. **Недоліки методів:** не враховується вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства.

групою; фактор, що акцентує зусилля лідера, які спрямовані на формування гармонійних міжособистісних стосунків у групі.

Наголосимо, що досліджуючи феномен лідерства (з психологічної та з організаційної точки зору) стає зрозуміло, що лідерство виникає і функціонує на організаційному рівні.

Тож постає необхідність дослідження лідерського потенціалу не в контексті загальнолюдських психологічних цінностей, а з точки зору організаційних цінностей, що безпосередньо пов'язує феномен лідерства з діяльністю підприємства [242, 282].

Як вже зазначалося, лідерство є важливою соціально-особистісною компетенцією. Лідерство містить у собі різноманітні компоненти, основним з яких виділяють особистісний ресурс, який дозволяє людині виконувати роль лідера та компонент соціального впливу. Тому, користуючись двофакторними методами оцінювання, науковці досліджують різні аспекти лідерства: стилі, які застосовують лідери, ефективність їх застосування.

М. Беляцкий у праці [38, с. 184-192] досліджує стилі лідерства застосуванням як однофакторного, двофакторного так і чотирьохфакторного аналізу. Проте, найбільш лаконічно та чітко дозволяє проаналізувати стилі, які застосовуються лідерами, двофакторний спосіб їх аналізу. Використовуючи саме цю модель дослідження, науковцям вдається дати відповіді на питання орієнтації лідера на завдання чи на колектив співробітників [38, с. 186].

Багатофакторні (чотирьохфакторний, семифакторний та ін.) методи дослідження лідерства дають можливість більш чітко сформулювати відповіді на питання, які стосуються особистісного розвитку лідера, застосування стилю лідерства при в управлінській діяльності, виявити фактори, якими керується лідер при прийнятті рішень, з'ясувати психологічний тип особистості лідера (інтроверт, екстраверт, сенсорний, інтуїтивний, розумовий, чуттєвий, вирішальний, сприймаючий типи). Прикладом таких методик аналізу є: тест командних ролей Белбіна (1981 р.); багатофакторний опитувальник лідерства за Басом (1990 р.); опитувальник Кейрсі (1994 р.); опитувальник самоактуалізації;

методика “Ваш стиль навчання”; тест “Хоні та Мамфорда” та ін. [38, с. 40-134]; трьохфакторний опитувальник лідерства [110, с. 75].

Окрім приведених методик дослідження лідерства у 1961 р. Д. Макклеланд у праці [288] зауважив, що фактори, якими пропонують описувати лідерство, спрямовані лише на дослідження поведінки особистості і можуть слугувати для визначення лідерства лише на груповому рівні. Дослідник стверджує, що може існувати змінна, яка дає можливість визначати лідерство не лише з точки зору його застосування у групі, а й обліковувати ефективність застосування лідерства на організаційному рівні, отже, і на рівні діяльності підприємства. Д. Макклеланд висунув припущення, що такою змінною може бути “цінність праці”.

Саме змінна цінності праці в соціальних науках розглядається як надзвичайно важливий фактор історії людства [289].

Рішення пересвідчитися у достовірності визначень у праці [289] викликало зацікавленість у А. Занковского, який провів наукове дослідження, присвячене цій проблематиці і описав його результати в праці [110]. Науковець доводить, що попри безліч існуючих теорій та дослідження феномену лідерства його досі розглядають з точки зору технології поведінки, без будь-якої внутрішньої психічної поведінки і перш за все ціннісного змісту та пропонує у дослідженнях лідерства використовувати багатофакторні методики аналізу та шкалу цінностей праці [110, с.75-80].

Отож, для повноцінного визначення лідерського потенціалу підприємства, на нашу думку, необхідно застосовувати багатофакторні методи його дослідження з проведенням ґрунтовного опитування персоналу підприємства щодо визначення, якими саме лідерськими якостями володіють персонал та керівники. Для більш точної картини відтворення застосування лідерських якостей на практиці доречно використовувати матричний метод дослідження потенціалу підприємства. Водночас, важлива роль у цих процесах має відводитися і методикам визначення лідерського потенціалу підприємств, що є предметом наступного підрозділу дослідження.

1.3. Методика діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств

Ефективне управління персоналом підприємств, а за рахунок цього і отримання високих соціально-економічних результатів господарювання в умовах нестабільної економічної ситуації в країні та світі в цілому на сьогодні є ключовим аспектом їх успіху. Як вже зазначалося, доволі важливою і визначальною в цих процесах є роль лідерства. Але об'єктивно, що управління лідерством має опиратися на достатню інформаційну базу, достатню для прийняття виважених управлінських рішень. Задля дослідження різноманітних факторів і умов, які сприяють успіху діяльності підприємств науковці пропонують використовувати методики економічної діагностики.

Діагностику як економічну категорію визначають як процес визначення ознак для характеристики стану економічної системи, прогнозування можливих відхилень і запобігання порушень нормального режиму роботи [43; 70].

Методом економічної діагностики вважають способи або підходи до явищ, які вивчаються спланованим шляхом наукового пізнання дійсності та встановлення істини, прийомів, засобів чи образу дії, або цілої сукупності взаємопов'язаних способів та принципів дослідження процесів, предметів і явищ [115, с. 29].

Комплекс науково-методичного інструментарію дослідження стану соціально-економічних процесі та тенденцій на підприємствах теж називають методом економічної діагностики [70, с. 192].

Інша група науковців визначає метод економічної діагностики як способи та прийоми цільового оцінювання стану заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень стосовно функціонування підприємства загалом та його окремих сфер [143, с. 18].

На наш погляд, саме визначення методів економічної діагностики, запропоноване в праці [143] є найбільш актуальним при проведенні діагностики лідерського потенціалу, адже діагностика лідерського потенціалу особистості

спрямована на об’єктивну оцінку і здійснення своєчасного впливу на процес розвитку управлінської компетентності керівників [220, с. 45-52].

Сучасна наука має у своєму арсеналі безліч методик, які дають можливість оцінити практично будь-яку складову підприємства. Проте ситуація щодо вивчення методик діагностики лідерського потенціалу підприємства є не однозначною. На сьогодні відсутні комплексні методики визначення лідерського потенціалу підприємств, зокрема в частині управління персоналом, визначення його кількісного чи якісного обрахування.

Зауважимо, що до принципів економічної діагности, які регулюють процедурну сторону її методології та методики відносять наступні: системність, комплексність, періодичність, зрозумілість, адекватність тлумачення, достовірність, об’єктивність, доречність, своєчасність [50] (рис. 1.12).

Орієнтуючись на принципи діагностики лідерства в управлінні персоналом, постає питання дослідження методик діагностики потенціалів підприємства загалом. Так, наукова площина дослідження цієї проблеми є надзвичайно широкою. Аналіз наукових джерел з окресленого питання дає можливість розглядати різнобічні підходи до його вирішення.

Потрібно зауважити, що лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний / процесуальний аспект), в основі якого – вияв лідерських якостей особистості [164]. Лідерство може розглядатися як: провідне положення особистості чи соціального утворення, що обумовлене наявністю відповідних якостей (лідерських компетенцій), які спричиняють якісну та ефективну діяльність (у тому числі й управлінську); процес впливу особистості чи соціального утворення на власну діяльність інших на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) [164].

Науковцями розглядаються підходи до вивчення економічного потенціалу підприємств; до методик дослідження їх конкурентного потенціалу; вивчається трудовий потенціал підприємства, однією зі складових якого виділяють і лідерський потенціал; аналізуються методики дослідження лідерського потенціалу особистості з погляду на управлінську діяльність та ін.

(рис. 1.13). Проте, методики ґрунтовного вивчення лідерства в управлінні персоналом підприємств на сьогодні ще не існує.



Рис. 1.12. Принципи діагностики лідерського потенціалу підприємств (складено на основі [220])

Застосування конкретних методів діагностики потенціалу підприємства відповідно до напряму дослідження визначаються у випадку необхідності окремих досліджень. Методики дослідження економічного потенціалу підприємства вивчали ряд зарубіжних та українських науковців: І. Ансофф [7], М. Байє [31], Т. Йєннер [120], П. Друкер [93; 94], М. Мескон [162; 163], Є. Лапін [145], Б. Артємьєв [13], Д. Васильківський [58], Г. Макарова [155] та ін.

Звернімо увагу, що науковці розходяться у думках стосовно єдиної методики визначення економічного потенціалу підприємства. Ряд авторів пропонує розподіл методик визначення за наступними категоріями: оцінка ресурсної складової [139; 217]; визначення єдиного інтегрального показника [3; 125]; використання методу порівняльної комплексної рейтингової оцінки підприємств [237]; застосування методів системного аналізу [154]; базування на методі аналізу ієрархій [179; 210]; використання методу дезагрегації [179].



Рис. 1.13. Розподіл методів діагностики за групами (складено на основі [43; 79])

Методи, якими дослідники керуються при визначенні економічного потенціалу, також є: регулювання балансу; ліквідаційної вартості [82]; вартості заміщення; чистих активів; нагромадження активів; прямої капіталізації доходів; дисконтування грошового потоку; економічного прибутку; додаткових доходів; мультиплікаторів; галузевих співвідношень; аналогових продаж чи ринку капіталу [9; 33; 75; 136; 238]. Проте, всі ці методи, на нашу думку, в повній мірі не розкривають методику діагностики лідерського потенціалу підприємства.

Дослідниками, яких цікавлять методики визначення конкурентного потенціалу підприємств, є: Л. Балабанова [17; 18], Б. Бачевський, О. Бедін [212], Т. Безрукова [35], А. Воронкова [68], І. Заблодська, О. Решетняк [33], Ю. Іванов [114], Н. Краснокутська [136], Л. Сачинська, І. Кирчата [129] та ін.

Розробляючи методику дослідження конкурентного потенціалу підприємств, більшість з вказаних науковців пропонують розглядати це поняття як сукупність потенціалів: маркетингового, ринкового, інноваційного, креативного, ресурсного.

Методами визначення конкурентного потенціалу дослідники визначають: метод заснований на “теорії ефективної конкуренції” [59], метод заснований на “теорії конкурентних переваг” [197], метод бенчмаркінгу [261], метод різниць [154], метод рангів [26, с. 90], метод балів [107], метод еталону [49; 200], SWOT-аналіз [30].

Методики дослідження трудового потенціалу підприємства цікавлять зарубіжних та вітчизняних науковців: Л. Беззубко [34], М. Гриньову, В. Новікову, В. Самоленко та ін. [77], І. Ізмайлова [118], А. Липенко та О. Шевченко [149], С. Рачек [206], Є. Судакову [227, с. 215-223], І. Отенко [181] та ін.

Більш детальна характеристика методів, які використовують науковці при дослідженні економічного, конкурентного та трудового потенціалу підприємства, описані в Додатку В.

Дослідивши методи, які використовують для вивчення потенціалу підприємств, виникає необхідність визначитися із методами, які необхідно використати для дослідження лідерського потенціалу підприємства.

Методи, які використовують для дослідження економічного потенціалу (описані в джерелах [3; 9; 33; 82; 125; 136; 139; 154; 179; 211; 218; 237]), здебільшого дають змогу проводити ґрунтовну оцінку потенціалу та вартості підприємства.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства та порівняння ефективності його діяльності з іншими підприємствами у галузі використовують методики описані у наукових працях [26; 30; 49; 59; 107; 154; 197; 200; 208; 262]. Проте найбільше зацікавлення з погляду на діагностику лідерського потенціалу підприємства викликають методики, які застосовують для дослідження трудового потенціалу підприємства. Такими є: метод анкетування, описовий метод, метод класифікації, метод визначеного розподілу, метод порівняння парами, рейтинговий метод, метод ділових ігор, метод оцінки на базі моделей компетентності, метод оцінки за вирішальною ситуацією, метод шкали спостереження за поведінкою, метод інтерв'ю, метод "360^0", метод тестування – називають методиками "Ассесмент-центру". Такі методи описані в джерелах [130; 195].

Запропоновані методики передбачають інтерв'ю респондента для збору та обробки інформації про його знання і досвід роботи, включають в себе психологічні, загальні та професійні тести, коротку презентацію співробітника,

індивідуальний аналіз конкретних ситуацій та інші експериментальні досліди, які дають можливість сформувати враження про співробітника підприємства.

Задля проведення діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств виникає необхідність визначення критеріїв оцінювання персоналу відповідно до посади, яку обіймає працівник.

Для цього спершу необхідно класифікувати працівників за категоріями: робітники (виконавці поставлених задач), фахівці (керівники підрозділів), професіонали (управлінці підприємства). Наступним кроком з оцінювання професійних якостей співробітників має бути розробка відповідностей (вимог до виконання поставлених цілей) кожної з категорій персоналу.

Зауважимо, що на сьогодні існують досліджені науковцями характеристики працівників, які не можна облікувати у кількісному вигляді, проте вони є суттєвими при визначенні характеристик осіб, які працюють на підприємстві.



Рис. 1.14. Напрями та ознаки розподілу якісних характеристик персоналу підприємств (складено за [80])

На рис. 1.14 подано головні напрями розподілу якісних характеристик працівників на групи.

Розподіл якісних характеристик за групами і їх визначення перекликаються із визначенням лідерських якостей особистості. Проведення таких досліджень дає можливість отримати реалістичну оцінку персоналу (шляхом самооцінки особистості), визначення позитивних та негативних сторін у спілкуванні персоналу, можливість призначення кваліфікованої особистості на певну посаду, справедливого підвищення персоналу.

Застосовуючи методики "Ассесмент-центру" та розподіл якісних характеристик (зокрема за суб'єктивними параметрами) можна оцінити більше десяти особистісних показників. Згідно джерела [130] найважливіші з них наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники оцінювання суб'єктивних характеристик персоналу (за [130])

Назва показника	Частота застосування даного показника особою, %
Комунікаційна здатність	88,6
Здібності до реалізації цілей і задумів	86,4
Здібність до співпраці	85,0
Управлінські компетенції	76,4
Здатність до конфліктів	74,3
Орієнтація на мету	65,5
Системність мислення	65,0
Готовність до прийняття рішень	62,1
Стійкість до навантажень	59,3
Активність (захопленість справою)	57,9
Креативність	46,4
Талант до організації	45,0
Відвертість із оточуючими	37,9
Делегування владних повноважень	28,6
Харизма	10,7
Толерантність	7,1

Попри велику чисельність методик, які стосуються визначення лідерства в управлінні персоналом (в окремих випадках особистості) підприємств на сьогодні не існує єдиного підходу до систематизації параметрів, якими мають володіти лідери – управлінці. Вагомою складового лідерства є лідерський потенціал персоналу. Інформативні параметри для оцінки лідерського потенціалу приведені на рис. 1.15.

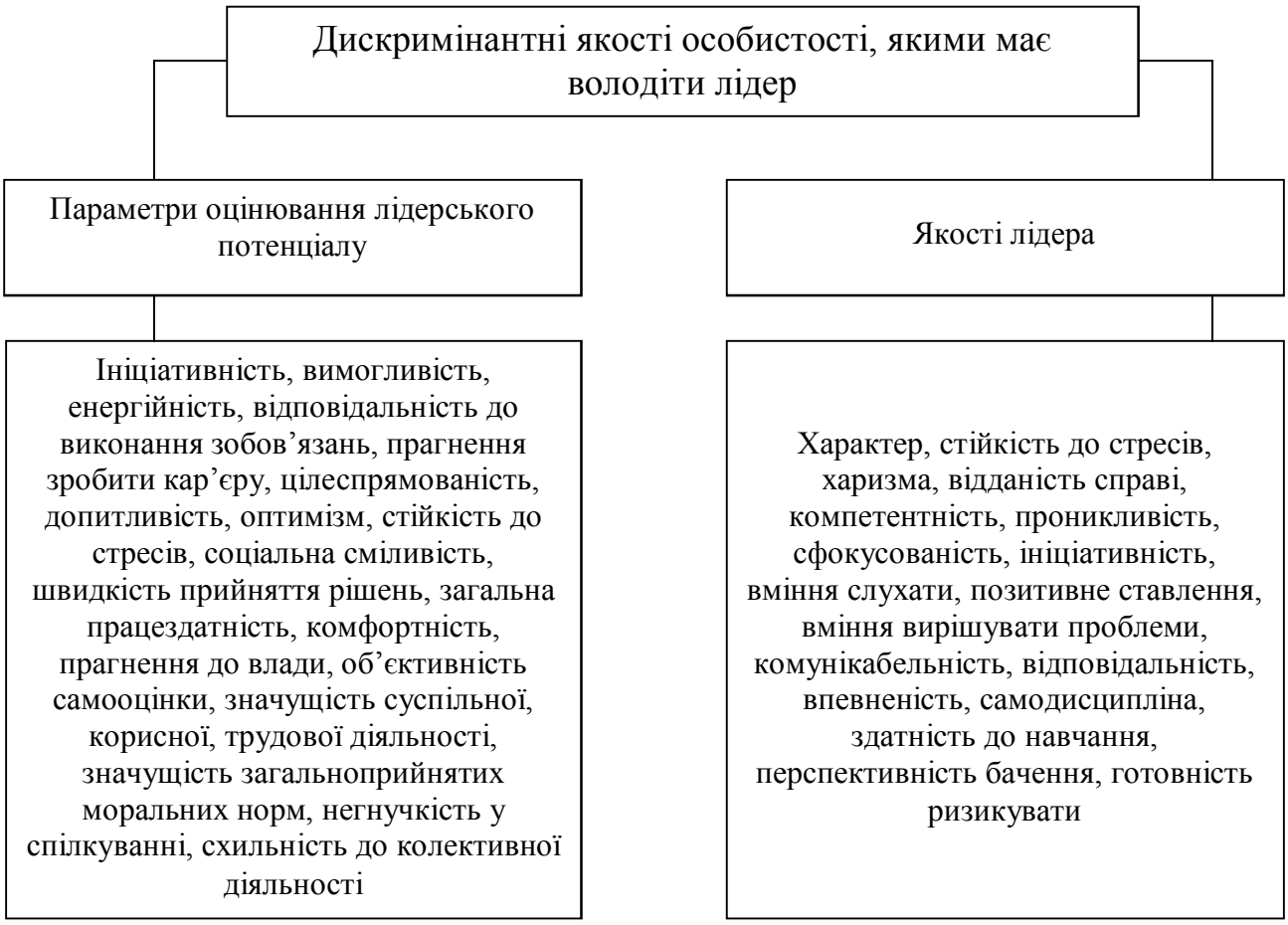


Рис. 1.15. Параметри оцінювання лідерського потенціалу персоналу підприємств (складено на основі [83;141; 156])

Додамо, що задля достовірного визначення лідерства в управлінні персоналом підприємства необхідно перш за все визначитися з лідерським потенціал персоналу, виявити працівників, які в найбільшій мірі володіють навиками лідера (або мають його задатки). Отримані результати досліджень необхідно перенести в формат обчислювальної системи та за допомогою матричних методів оцінювання спів ставити отримані результати і узагальнити

необхідну інформацію стосовно того, яким саме лідерським потенціалом володіє підприємство.

Матричними методами оцінювання, які дають можливість прослідкувати розвиток потенціалу в динаміці, можуть бути методи побудови математичних моделей (метод математичного моделювання).

Вважаємо, що для дослідження лідерського потенціалу особистості необхідно передусім використовувати методики дослідження лідерських якостей особистості. Це, до прикладу, методи анкетування, які дають можливість всебічного дослідження психологічного стану працівника, отримання знань про роль, яку він дійсно відіграє в команді, виявлення загального особистісного потенціалу, здатності особистості до саморозвитку, самореалізації, виявлення емоційного стану при перебуванні в нестандартній ситуації, про варіанти взаємодії з іншими представниками підприємства та ін. Такі методики активно досліджували такі науковці: Б. Аволіо та Б. Басс [253], М. Белбін [255], Д. Кейрсі та М. Бейтс [177], Е. Шостром [71], П. Хоні та А. Мамфорд [274] та ін.

Проте, з погляду на управління персоналом підприємства лідерство є важливим елементом процесів менеджменту (управління), керівництва та безпосередньо управління персоналом. Виникає необхідність дослідження функцій, які покладені на лідера під час виконання ролі лідера – керівника, лідера – менеджера (управлінця середньої ланки та неформального лідера на підприємстві). Функції, які, на наш погляд, має виконувати лідер відповідно ролі, яку він відіграє при управлінні підприємством, наведені на рис. 1.16.

Розглядаючи методику “багатофакторного опитувальника лідерства” Б. Басса та Б. Аволіо [253], маємо можливість дослідити стиль лідерства працівників підприємства та виявити фактори, якими саме респондент пов’язаний із трансформаційним лідерством. Ця методика дає можливість отримати достовірні результати анкетування (анкета наведена у Додатку Г), за результатами якого працівник сам себе оцінює та показує, який саме стиль лідерства йому притаманний.

І хоча даний опитувальник в результаті дає ґрунтовні знання про персонал, з нашої точки зору, він не може повноцінно оцінити лідерський потенціал особистості.

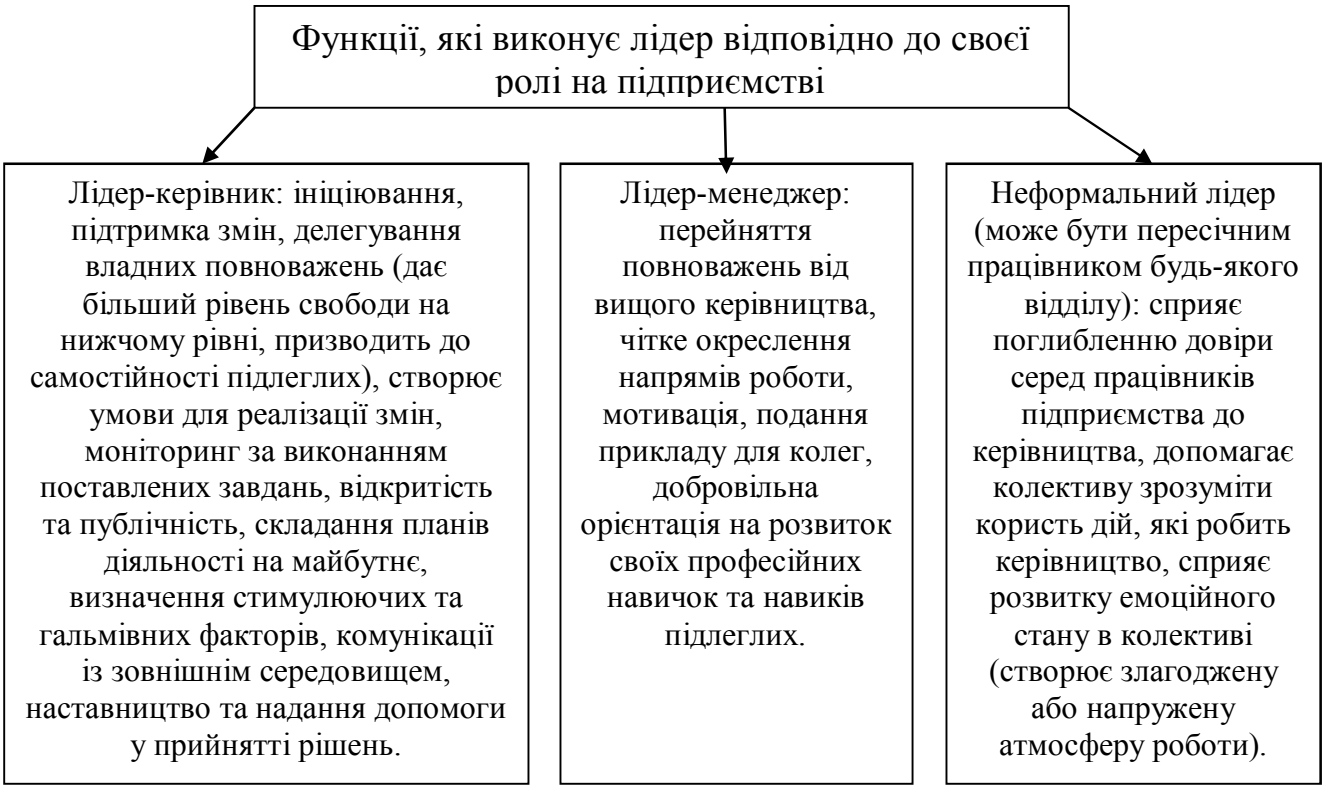


Рис. 1.16. Функції лідера відповідно ролі, яку він відіграє на підприємстві (складено на основі [281; 289])

Інша методика, яка на сьогодні активно застосовується науковцями при дослідженні лідерських якостей особистості, на нашу думку, є більш достовірною та дає в результаті більш точні знання про персонал підприємства. М. Белбін [255] досліджував протягом багатьох років студентські колективи з метою виявлення в них навичок роботи в команді та дослідженню стилів поведінки членів колективу згідно їхньої командної ролі. Попри те, що запропонована цим науковцем методика більш складна (в порівнянні з методикою Б. Басса та Б. Аволіо), ми вважаємо, що методику М. Белбіна можна адаптувати для застосовування на підприємствах. Тобто досліджувати особистісні лідерські якості працівників підприємства.

Зауважимо, що ця методика передбачає анкетування, яке складається із семи блоків, які містять близько десяти питань, за якими респондент може охарактеризувати власну поведінку в певних ситуаціях. В результаті

дослідження ми пропонуємо враховувати наступні характеристики працівника підприємства: риси, якими він володіє, позитивні якості, негативні якості (але такі, що не впливають на діяльність підприємства), тип його особистості (або роль, яку він уже відіграє чи може відігравати у команді).

Методики, які пропонують Д. Кейрсі та М. Бейтс [177], дають можливість у загальному вигляді отримати інформацію про дії працівника в нестандартних для нього ситуаціях (зокрема конфліктних як у колективі, так і з клієнтами), зрозуміти методи аналізу отриманої інформації працівником, механізми побудови взаємовідносин у колективі: виявити психологічний тип працівника: екстраверт чи інтроверт; визначити спосіб отримання інформації: сенсорний чи інтуїтивний; обрати спосіб аналізу інформації: вирішальний або сприймаючий.

Для аналізу діяльності працівників підприємства такий опитувальник теж є не менш важливим, ніж тести М. Белбіна [255], адже він дає змогу отримати психологічний портрет респондента. Це, на наш погляд, може забезпечити інформаційну основу для прийняття рішень відносно більш правильної розстановки кадрів на підприємстві, полегшувати процес управління персоналом, тому що управлінець буде більш грамотно розподіляти кадри на підприємстві, та в результаті буде призводити до підвищення ефективності діяльності. Приклад опитувальника приведений в Додатку Д.

Е. Шостром [71] пропонує для виявлення загального особистісного потенціалу та здатності особистості до самоактуалізації і саморозвитку використовувати розроблену ним методику “Опитувальник само актуалізації”. Ця методика також доволі трудомістка, ніж попередні, проте, на відміну від уже описаних методик, вона дозволяє виявляти наскільки особистість готова прагнути до змін, прикладати зусилля для досягнення цілей та саморозвитку задля покращення власних особистісних та професійних навиків.

Методика характерна і тим, що при виконанні тестування респонденту подані питання таким чином, що немає ні не вірних запитань, а ні не правильних відповідей. Тобто працівник, який буде виконувати даний тест, має відповідати інтуїтивно (за покликом серця).

Провівши таке тестування, управлінець матиме можливість отримати наступну інформацію про підлеглих (за показниками): “цінності”, що відображають яким життєвим пріоритетам віддає перевагу опитуваний (добро, істина, цілісність, відсутність лукавості, унікальність, досконаліть, справедливість, порядок, самодостатність та ін.); “погляд на людську сутність”, що показує наскільки працівник вірить у людські можливості, у людей, чесність, неупередженість, доброзичливість; “потреба в пізнанні”, яка характеризує настільки людина відкрита новому досвідові, готова до розвитку своїх знань не лише у професійній сфері, а і у загальнолюдському існуванні, наскільки респондент цінить те, що має; “автономність”, яка показує ступінь свободи особистості, самостійність, довіру своїм власним поглядам; “саморозуміння” як показник, який відповідає за чутливість до власних бажань і потреб, може характеризувати індивідуальний підхід людини до загальноприйнятих норм і правил, а також навпаки – показувати настільки занижена самооцінка, розвиток невпевненості в собі, зорієнтованість на думки та погляди інших; “орієнтація в часі” або характеристика того наскільки респондент вміє насолоджуватися реальними моментами життя, а не переноситися безліч разів у минуле; рівня не завищеності вимог у особистості до власних здобутків, довірливості і впевненості у власних силах; “креативність” як перш за все необхідна риса лідера, яка дає змогу оцінити творче ставлення до життя; “спонтанність”, що показує настільки людина відповідає власному стилю життя, прагненням, співвідноситься із такими показниками як природність, гра, легкість без прикладання зусиль; позитивне ставлення до себе, як риса, яка притаманна не кожному працівнику, але є необхідною для лідерів.

Приклад опитувальника для збору інформації за наведеними показниками представлений у Додатку Е.

Скориставшись описаними методами щодо оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств, виникає необхідність розглянути методики, які дають можливість зрозуміти, яким чином діяти управлінцеві

після отримання результатів анкетування. Виникнення необхідності навчити працівників, що не володіють тими, чи іншими навиками лідера, розкривати свій потенціал, пояснюється необхідністю подальшого визначення та підвищення потенціалу підприємства.

Задля більш ефективного навчання персоналу науковцями П. Хоні та А. Мамфордом [274] була запропонована методика “Стилі навчання”. Використання цієї технології дає можливість отримати знання про те, яким саме чином найкраще навчати персонал, розподілити його за групами відповідно до способів сприйняття інформації та вибрати необхідний навчальний інструмент. Використання цього методу є напрочуд актуальним, адже кожному стилю відповідає певний формат, темп, рівень інтерактивності та інші потреби при навчанні. До прикладу, те, чим захоплюються “активісти” може спричинити пригнічення “теоретика” або взагалі не містити ніякої користі для “прагматика”. Приклад анкети для визначення стилю навчання наведено у Додатку Е1.

Зокрема, автори розподілили осіб, які навчаються, на 4 групи: активісти (або діячі); мислитель (рефлексуюча особистість); теоретик; прагматик.

Схематично теорію “стилі навчання” подано на рис. 1.17.

Вважаємо, що проведення аналізу особистісних лідерських якостей персоналу дозволяє виявити загальні тенденції впливу персоналу на функціонування підприємства.

Ефективність лідерства в управлінні персоналом підприємств є комплексним відображенням особистісного розвитку персоналу, кінцевих результатів використання людського потенціалу за визначений період часу для забезпечення накопичення і раціонального використання як безпосередньо лідерського потенціалу, так і підвищення соціально-економічної ефективності функціонування підприємства в цілому.

Для більш ґрунтовного аналізу використання лідерства в управлінні персоналом підприємств необхідно провести додаткові дослідження за допомогою економіко-математичних методів і моделей, які дадуть можливість



Рис. 1.17. Цикл та стилі навчання (складено на основі [274])

визначити не лише явні, а й латентні тенденції, що характеризують ефективність використання лідерського потенціалу підприємств.

Висновки до розділу 1

Інтелектуалізація економіки, інформатизація суспільства, стандартизація бізнес-процесів та систем якості управління, інші характерні для сучасного періоду розвитку економічних відносин тенденції все більше послаблюють значимість традиційних факторів виробництва і, навпаки, – актуалізують важливість впровадження нових більш ефективних підходів до управління підприємствами і їх ресурсним забезпеченням, в системі якого ключовим є персонал – ресурс праці, що створює не лише додану вартість, але й стратегічно-управлінський капітал підприємства, здатний забезпечувати ефекти синергії, а, відтак, в рази підвищувати успішність та ефективність бізнесу.

Чисельними науковими дослідженнями та практикою реалізації сучасних прогресивних підходів до управління доведено значні переваги і потенційні можливості лідерства (як процесу, зосередженого на використанні та скеруванні в “необхідне русло” емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідера та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства) для ефективного управління персоналом підприємств.

Дослідження категорії “лідерство” має тривалий історичний досвід. Відтак, в процесі її еволюції, домінантними етапами якої стали зародження (VI-V ст. до н.е.), новітній розвиток (кін. XIX – поч. XX ст.), становлення (20-60 рр. XX ст.) та формування сучасних теорій лідерства (кін. XX ст. – по т.ч.), в значній мірі розкриті сутнісні характеристики та елементи, особливості, а також доведено об’єктивна необхідність врахування та оперування в системі управління підприємством. Сучасними теоріями лідерства стали мотиваційне, ситуативне, трансакційне, емоційне, резонансне, ефективне, харизматичне, центричне лідерство, лідерство служіння та ін.

Доведено нетотожність категорій управління персоналом та лідерства. До головних відмінних ознак та елементів, за якими формується і реалізується потенціал лідерства в управлінні персоналом підприємств, доцільно відносити властивості лідера, а також принципи та функції, головними з яких в системі управління персоналом підприємства є адміністративна, планувальна, експертна, представницька, політична, регулятивна, мотиваційна, випробувальна, символічна, ціннісна, фокусуюча та функція перенесення відповідальності.

В ході дослідження виявлено роль і значимість, а також напрями впливу лідерства на ефективне формування і використання людського, кадрового, трудового, інтелектуального потенціалу, що загалом позитивно позначається на реалізації ресурсного і економічного потенціалу підприємств. Наявність таких

зв’язків дало підстави для виокремлення поняття “лідерський потенціал” як окремої економічної категорії – характеристики комбінування факторів людського капіталу та трудового потенціалу в цілях їх підсилення і забезпечення вищої ефективності праці та ролі персоналу в досягненні необхідних соціально-економічних показників функціонування підприємств.

Для надання повноцінної характеристики лідерського потенціалу доцільно аналізувати стан його головних складових, наукові підходи до ідентифікації яких доволі варіативні, проте превалюючими є такі компоненти, як лідерські якості (компетенції), особливості сприйняття лідера, умови здійснення лідерства.

Системність категорії лідерства в управлінні персоналом, її висока залежність від суб’єктивних чинників якісного характеру, об’єктивних умов складу і структури персоналу, галузевої спеціалізації та розмірів підприємств, ін. ускладнюють формування єдиних підходів і застосування загальноприйнятої методики її діагностики. Доведено необхідність обрання комплексного підходу при формуванні методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств з наданням переваги багатофакторним методам (в основі яких – матричний підхід) з проведенням ґрунтовних опитувань керівництва та персоналу підприємств в цілях виявлення особистих лідерських якостей працівників, міри їх реалізації та впливу на головні параметри соціально-економічної ефективності функціонування підприємства і використання його головного ресурсу – персоналу. При цьому об’єктами опитування необхідно обирати такі характеристики персоналу, як риси, якими володіє працівник, його позитивні та негативні якості, тип особистості, роль в команді.

Результати досліджень автора щодо узагальнення теоретико-методичних засад лідерства в управлінні персоналом підприємств висвітлені у наукових публікаціях [4; 5; 8; 9; 10; 16].

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Аналіз соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства

Лідерство проявляється і реалізується на рівні окремих працівників, категорій працюючих та персоналу підприємств. Джерелом його генерування і реалізації, зазвичай, є управлінський персонал підприємства. Але лідерський потенціал може реалізувати й працівник з будь-якого рівня чи ланки в організаційній структурі, який має відповідні здібності і компетенції та реалізує їх в цілях впливу на соціально-трудову і економічну поведінку інших працівників, в значній мірі визначаючи, таким чином, дії персоналу суб'єкта господарювання, що загалом позначається й на ефективності функціонування і розвитку бізнесу. Звідси можна зробити важливий висновок про те, що як лідерські навички, так і формування лідерів і реалізація їх потенціалу, залежать від характеристик внутрішнього соціально-трудового середовища підприємства, а також наявності та ефективності функціонування внутріфірмової системи управління зазначеними процесами.

Попри ці постулати, додамо й інше. Здатність і можливості формувати та розвивати лідерський потенціал підприємств в значній мірі залежать і від зовнішніх факторів впливу на ці процеси. До прикладу, високий рівень розвитку економіки, фінансової та соціальної сфер є чинником, який здебільшого позитивно позначається на стимулюванні процесів формування і використання лідерського потенціалу, адже значно розширюються можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання, відповідного фінансового забезпечення. Натомість в періоди стагнації економіки пригнічується ділова активність, зменшуються обсяги діяльності і фінансові результати підприємств, що може позначитися на послабленні стимулів працівників для власного професійно-кваліфікаційного розвитку, реалізації потенціалу лідерства.

Цим констатуємо важливість аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників і передумов лідерства на підприємствах. При цьому специфіка цієї категорії актуалізує доцільність врахування і економічних, і соціальних, і психологічних та інших груп чинників. Особливо важливо враховувати стан та розвиток умов, які безпосередньо визначають чи дотичні до функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства. Вважаємо, що саме на такій методичній основі необхідно та доречно побудувати аналіз соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

Передусім звернімо увагу на те, що для сучасного етапу функціонування і розвитку аналізованого виду економічної діяльності у Полтавській області однією з найбільш характерних та стійких тенденцій стало зменшення чисельності об'єктів ресторанного господарства. Якщо у 1990 р. таких налічувалося понад 2 тис. од., то до 2016 р. кількість таких об'єктів зменшилася до 642 од. (скорочення становило у 3,6 рази) (рис. 2.1).

Звичайно, що ця тенденція в значній мірі обумовлена такими чинниками, як укрупнення об'єктів, збільшення їх пропускної спроможності та покращення багатьох якісних характеристик обслуговування, "перехід" частини підприємств на діяльність на базі фізичних осіб – підприємців, зменшення чисельності населення та послаблення порівняльної купівельної спроможності населення. Водночас, її наслідком є концентрація кількості робочих місць та зайнятості в галузі, зростання конкуренції за конкурентоспроможні робочі місця, а, відтак, і ускладнення можливостей відносно реалізації лідерського потенціалу.

Зауважимо, що практично синхронною є ситуація відносно зменшення кількості об'єктів ресторанного господарства у Полтавській області в розрахунку на одиницю населення. Якщо у 1990 р. таких об'єктів було 13,6 од. на 10 тис. осіб наявного населення, то у 2016 р. – лише 4,4 од.

При цьому звернімо увагу на те, що зазначені тенденції відбуваються на фоні збільшення обсягів роздрібного товарообороту підприємств галузі, що може слугувати передумовою або безпосереднім підтвердженням укрупнення

підприємств, збільшення виробничих та сервісних потужностей, зростання чисельності обслуговуваного населення та формування більшого штату зайнятих і найманих працівників.



Рис. 2.1. Кількість об'єктів ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари, їдальні тощо) підприємств (юридичних осіб) у Полтавській області у 1990, 1995, 2000, 2005-2016 рр., на кінець року, од. (розраховано за [88])

Відповідно, на нашу думку, розширення штату персоналу, а також диверсифікація і покращення його структури є доречною передумовою в контексті розвитку, формування і реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства області, адже, по-перше, ускладнює, проте й розширює можливості управлінців та, по-друге, створює кращі передумови для виявлення і використання схильності до лідерства на інших рівнях в системі організаційної структури та ієрархії управління на підприємствах.

Про збільшення обсягів діяльності підприємств ресторанного господарства Полтавської області у 2007-2013 рр. свідчать дані, наведені на рис. 2.2. Так, обсяги роздрібного товарообороту підприємств аналізованого виду економічної діяльності у 2016 р. становили 694,9 млн грн, що було у 2,4 рази більше, за значення відповідного показника 2007 р.

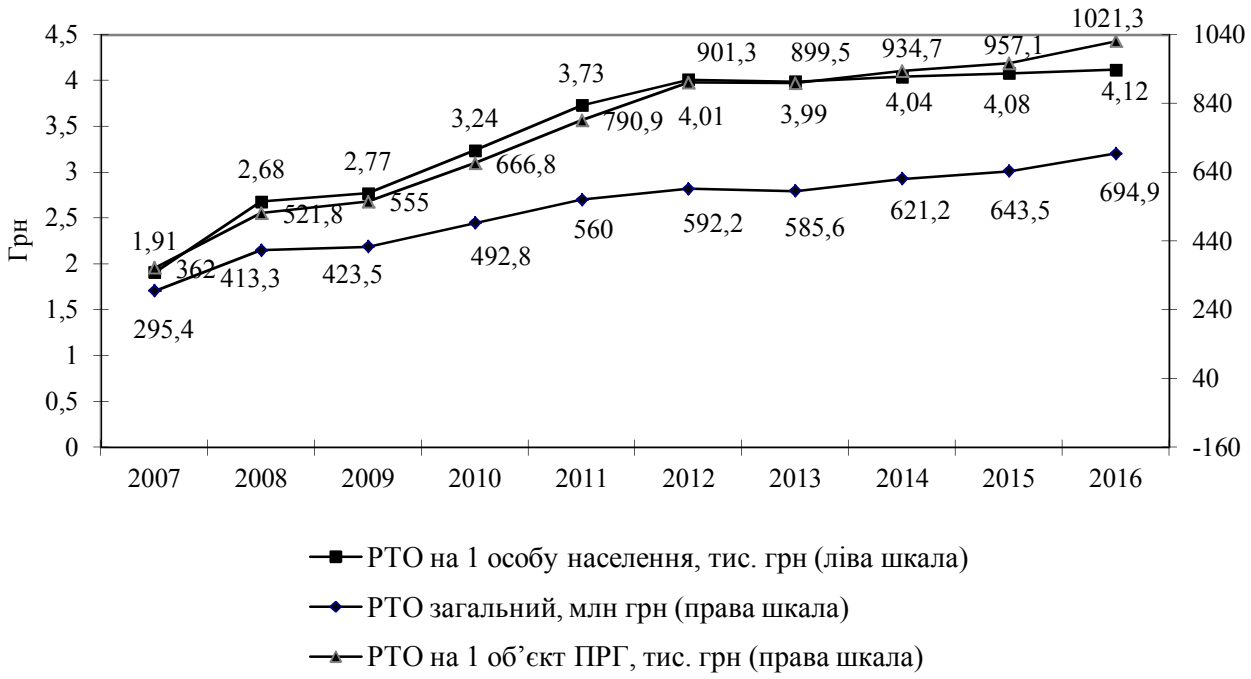


Рис. 2.2. Роздрібний товарооборот підприємств ресторанного господарства Полтавської області у 2007-2016 рр. (розраховано за [88])

Для аналізованого періоду характерним є також і збільшення обсягу роздрібного товарообороту в розрахунку на одну особу населення. У 2016 р. відповідний показник становив 4,12 тис. грн при 1,91 тис. грн у 2007 р. (темпи зростання склали 2,2 рази). Збільшувалися й обсяги роздрібного товарообороту в розрахунку на один об'єкт ресторанного господарства. У 2007 р. цей показник становив 362 тис. грн, а у 2016 р. – вже 1021,3 тис. грн (або у 2,8 рази більше). Попри незначний спад показників роздрібного товарообороту підприємств галузі у 2013 р. до 2012 р. все ж передумови до подальшого стабільного їх зростання оптимістичні, адже з 2007 по 2016 рр. характерні виключно позитивні тенденції.

Вважаємо, що це можна трактувати одним із позитивних чинників в контексті формування і реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства області, оскільки при збільшенні роздрібного товарообороту і ефективному управлінні фінансами підприємств об'єктивно покращуватимуться фінансові результати їх господарювання, що є запорукою удосконалення програм матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, покращення системи соціального захисту і його професійно-

кваліфікаційного розвитку.

Одночасно маємо констатувати й ускладнення макроекономічного середовища, в якому функціонують та здійснюють свою діяльність підприємства ресторанного господарства області. Так, останніми роками на ринок вийшли крупні та фінансово потужні конкуренти з-за кордону та інших областей нашої держави, що відкрили низку великих за розмірами і вмістимістю об'єктів ресторанного господарства, зайнявши значну ринкову частку та посиливши конкуренцію за споживача. Натомість, більшість інших підприємств галузі, навпаки, відчувають проблеми з залученням фінансового, товарного, кадрового (особливо на віддалених територіях регіону), інвестиційного та іншого ресурсу.

Зазначене послугувало однією з причин зменшення кількості підприємств у виді економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість підприємств за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" у Полтавській області у 2010-2016 рр. (розраховано за [88])

Розміри підприємств	Роки							Темпи зростання, %, в.п.	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2010	2016/2015
Всього, од.	172	175	185	191	187	185	153	88,4	82,7
Середні, од.	7	5	5	4	4	2	3	75,0	150,0
Частка середніх, %	4,1	2,9	2,7	2,1	2,1	1,1	1,9	-2,2	+0,8
Малі, од.	165	170	180	187	183	183	150	90,9	81,9
Частка малих, %	93,4	98,4	98,6	90,9	99,2	98,9	98,1	+4,7	-0,8
Мікропідприємства, од.	122	124	133	150	149	153	119	97,5	77,8
Частка мікропідприємств, %	70,9	70,9	71,9	78,5	79,7	82,7	77,8	+6,9	-4,9

Так, у Полтавській області, починаючи з 2013 р., намітилася тенденція до зменшення загальної чисельності підприємств цього виду економічної діяльності. Якщо у 2013 р. таких було 191 підприємство, то у 2015 р. – 185 од. (на 1,07 % менше). Але тенденції за окремими секторами підприємництва ще

більш тривожні. Так, у галузі відсутні великі суб'єкти бізнесу, кількість середніх підприємств за 2010-2015 рр. зменшилася у 3,5 рази та становила лише 2 од.

Зауважимо, що такий стан справ не характерний для економічно розвинених держав, де багато суб'єктів ресторанного бізнесу формує багато чисельну мережу власних об'єктів, будучи суб'єктами середнього та навіть великого бізнесу. Все це відбувається на тіл того, що зростає частка мікропідприємств (на 6,9 в. п. за 2010-2016 рр.) та стабільно високою залишається частка малих підприємств галузі (98,1 % у 2016 р.).

На нашу думку, зменшення розмірів підприємств не можна вважати позитивною передумовою для реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства області, адже обмеженість штату персоналу, як правило, звужує й варіативність виконуваних функцій, призводить до застосування здебільшого лінійних організаційних структур управління, за яких завдання і виконувані функції чітко регламентовані та не передбачають застосування творчості і креативності. З іншої сторони, на малих та мікропідприємствах об'єктивно більшою є відповідальність керівника та власника за результати господарювання. Відповідно, це активізує їх до більш ефективного прояву і реалізації лідерських якостей.

З інформації, поданої в табл. 2.2, можна констатувати негативну тенденцію до зменшення чисельності зайнятих на підприємствах галузі. Так, якщо у 2010 р. в галузі працювало майже 2 тис. осіб населення, то до 2016 р. показник зменшився до 1367 осіб, що було на 31,5 % менше. Але, при цьому позитивно, що за останній рік аналізованого періоду чисельність зайнятих на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу області зросла на 9,6 %.

Зауважимо, що у 2015 р., статистичним спостереженням в області не відображалася інформація про чисельність зайнятих у секторах середнього та малого підприємництва аналізованого виду економічної діяльності. Проте, тенденції, які спостерігалися до цього періоду часу, яскраво свідчили про зменшення кількості працюючих. Так, в секторі середнього бізнесу галузі у

2010 р. було зайнято 606 осіб персоналу, тоді як у 2016 р. – лише 233 особи (на 373 особи або 62,6 % менше). Відповідні показники у секторі малого підприємництва становили 1390 та 1134 осіб (256 осіб та 18,4 %).

Таблиця 2.2

Чисельність зайнятих на підприємствах за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" у Полтавській області у 2010-2016 рр. (розраховано за [88])

Розміри підприємств	Роки							Темпи зростання, %, в. п.	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2010	2016/2014
Всього, осіб	1996	1894	1811	1609	1480	1247	1367	68,5	109,6
Середні підприємства, осіб	606	362	393	325	266	…	233	38,4	…
Частка середніх підприємств, %	30,4	19,1	21,7	20,2	18,0	…	17,0	-13,4	…
Малі підприємства, осіб	1390	1532	1418	1284	1214	…	1134	81,6	…
Частка малих підприємств, %	69,6	80,9	78,3	79,8	82,0	…	83,0	+13,4	…
Мікропідприємства, осіб	501	457	424	457	444	424	405	80,8	95,5
Частка мікропідприємств, %	25,1	24,1	23,4	28,4	30,0	34,0	29,6	+4,5	-4,4

Чисельність працюючих зменшилася й на мікропідприємствах готельно-ресторанного бізнесу Полтавської області. За 2010-2016 рр. скорочення становило 19,2 %, а за 2015-2016 рр. – 4,5 %. Хоча, саме в цьому секторі підприємництва галузі частка зайнятих за аналізований період збільшувалася: за 2010-2016 рр. – на 4,5 в. п. Меншими темпами, але також зростає і частка зайнятості на малих підприємствах галузі при тенденції до зниження частки зайнятості на середніх підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. До прикладу, частка середніх підприємств у забезпеченні зайнятості в галузі скоротилася з 2010 по 2016 рр. на 13,4 в. п. – з 30,4 % до 17,0 %.

Зазначене, на наш погляд, слід вважати тенденцією, що звужує можливості для формування і ефективного використання лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства, адже як зменшує чисельність персоналу, яким управляють, так і в певній мірі призводить до

перекваліфікації значної частини кадрів і їх переміщення в інші галузі економіки та види економічної діяльності.

Хоча, беззаперечним залишається й факт зростання тінізації зайнятості і оплати праці на підприємствах ресторанного господарства регіону і держави загалом. Попри дії уряду, зорієнтовані на детінізацію оплати праці та зайнятості, відповідні показники в Україні залишаються високими. Так, за даними офіційної статистики, частка населення, яке працює на неофіційних робочих місцях, становить 74,3 %, а серед працюючих за наймом – 15,1 % [86]. За даними Федерації професійних спілок України, реальна кількість зайнятих у неформальному секторі вітчизняної економіки значно перевищує офіційну (на близько 5-7 млн осіб) [116]. Хоча для Полтавської області зазначені показники знаходяться на дещо нижчому рівні ніж середньодержавні дані, все ж рівень тіньової зайнятості залишається високим – 15,8 % у 2016 р.

Звичайно, тінізація зайнятості та оплати праці дещо “пом’якшує” негативні соціально-трудові передумови становлення і розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства, втім, своєю чергою, також і деформує належне протікання процесів у цій сфері. Йдеться, до прикладу, про “спотворення” відносин між персоналом, який занятий офіційно та неофіційно. Працівники другої групи об’єктивно менш впевнені у “завтрашньому дні” і їхня як мотивація, так і прагнення до реалізації лідерського потенціалу значно нижчі.

Як можемо зробити висновок з інформації, поданої на рис. 2.3, додатковим чинником, що знижує потенціал лідерства на підприємствах ресторанного господарства може вважатися низький рівень оплати праці в галузі.

Зауважимо, що у 2015 р. підприємствами тимчасового розміщування й організації харчування Полтавської області на оплату праці було витрачено 27,5 млн грн, при цьому 21,3 % (5,8 млн грн) від цієї суми було здійснено мікропідприємствами. Частка підприємств аналізованого виду економічної діяльності в загальних витратах на оплату праці в економіці становила лише

0,3 %, але безпосередньо в сегменті мікропідприємств була хоча й також невисокою, але все ж значно вищою – 1,4 %.

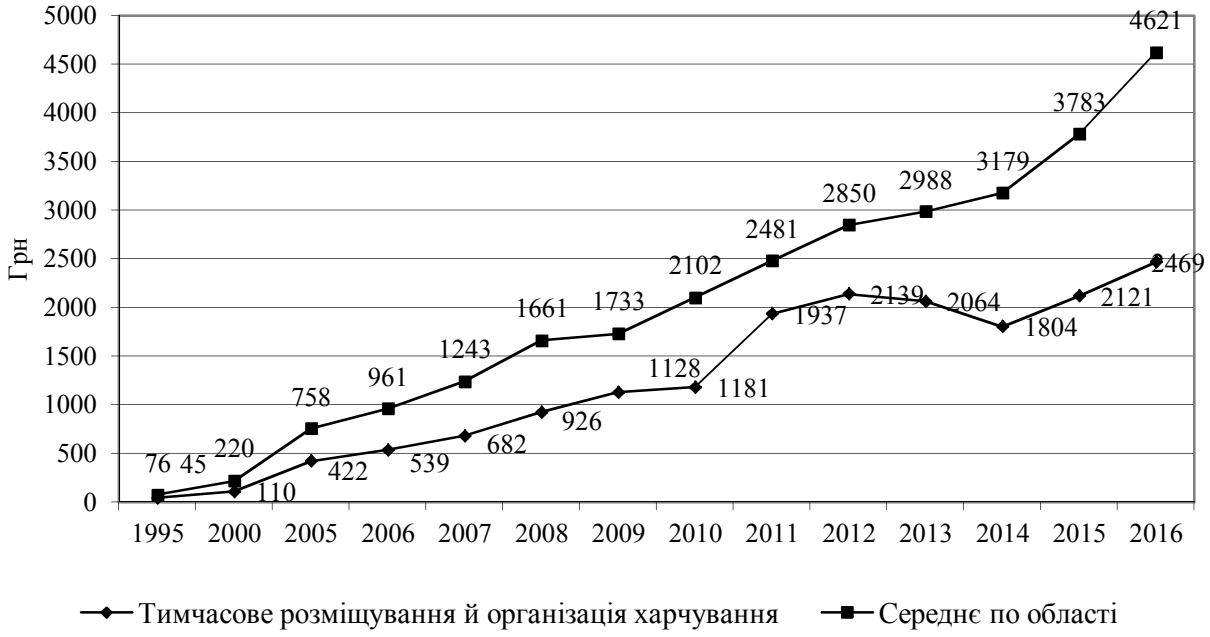


Рис. 2.3. Середньомісячна номінальна заробітна плата підприємств ресторанного господарства та в середньому в економіці Полтавської області у 1995, 2000, 2005-2016 рр. (розраховано за [88])

Попри загальне щорічне підвищення (виняток становили лише 2013-2014 рр.) середньомісячної номінальної заробітної плати на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, рівень оплати праці в галузі залишається нижчим, ніж в середньому по економіці області. Так, у 2016 р. середньомісячна заробітна плата в галузі зросла до 2469 грн (на 348 грн або на 16,4 %). Але при цьому аналогічний показник в середньому по економіці регіону становив 4621 грн, що було на 2152 грн або на 46,6 % менше. Більше того, середньомісячна заробітна плата на підприємствах ресторанного господарства впродовж всього періоду 1995-2016 рр. була нижчою за середню в економіці. Це є свідченням традиційно невисокого рівня оплати, а, відтак, і привабливості робочих місць в галузі, нижчої мотивації до залучення в галузь більш активних, творчих і креативних особистостей з вищим лідерським потенціалом.

Хоча не відкидаємо тут і факторів, по-перше, можливої тінізації оплати праці, та, по-друге, високої диференціації в рівнях оплати праці, до прикладу,

шеф-кухарів та офіціантів, через яку для окремих категорій персоналу ресторанного бізнесу відкриваються доволі привабливі перспективи для професійної активності і реалізації лідерства.

Попри невисокий рівень офіційної оплати праці на підприємствах ресторанного господарства окремі позитивні тенденції та передумови щодо прив'язки фінансових результатів до оплати праці все ж простежуються. Так, у 2016 р. до 2010 р. збільшилася частки витрат на оплату праці у роздрібному товарообороті (з 17,3 % до 18,2 %) (рис. 2.4), що є відображенням певного узалежнення результатів праці та рівня її оплати. Водночас, до негативного варто віднести зниження витрат на оплату праці у загальних операційних витратах (з 27,4 % до 17,5 %) та рівня оплати праці у фінансових результатах підприємств – з 2,4 % до 1,6 % за аналізований період часу.

За результатами аналізу питомих показників з праці підприємств ресторанного господарства Полтавської області (рис. 2.5) є підстави стверджувати як про позитивні, так і негативні передумови формування та реалізації потенціалу лідерства в галузі.

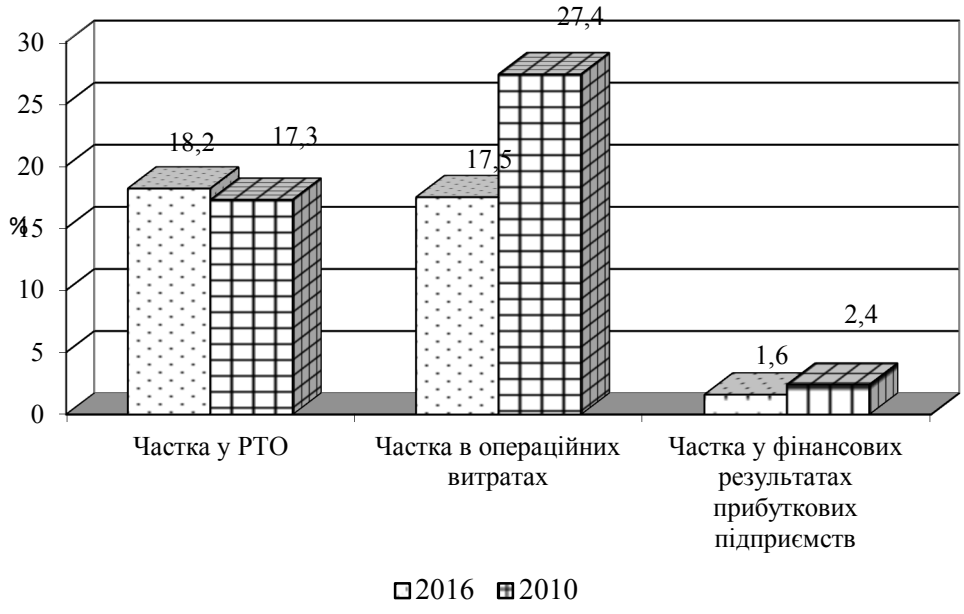


Рис. 2.4. Рівень витрат на оплату праці підприємств за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" Полтавської області у 2010 та 2016 рр., % (розраховано за [88])

До позитивних передусім віднесемо збільшення кількості зайнятих в

середньому на одному підприємстві (з 6,7 осіб у 2010 р. до 8,9 осіб у 2016 р.), а також роздрібного товарообороту в розрахунку на одного занятого (у понад удвічі – з 5,01 тис. грн до 10,5 тис. грн) та фінансового результату в розрахунку на одного зайнятого на прибуткових підприємствах ресторанного господарства (на 44,4 % або з 3,6 тис. грн до 5,2 тис. грн).

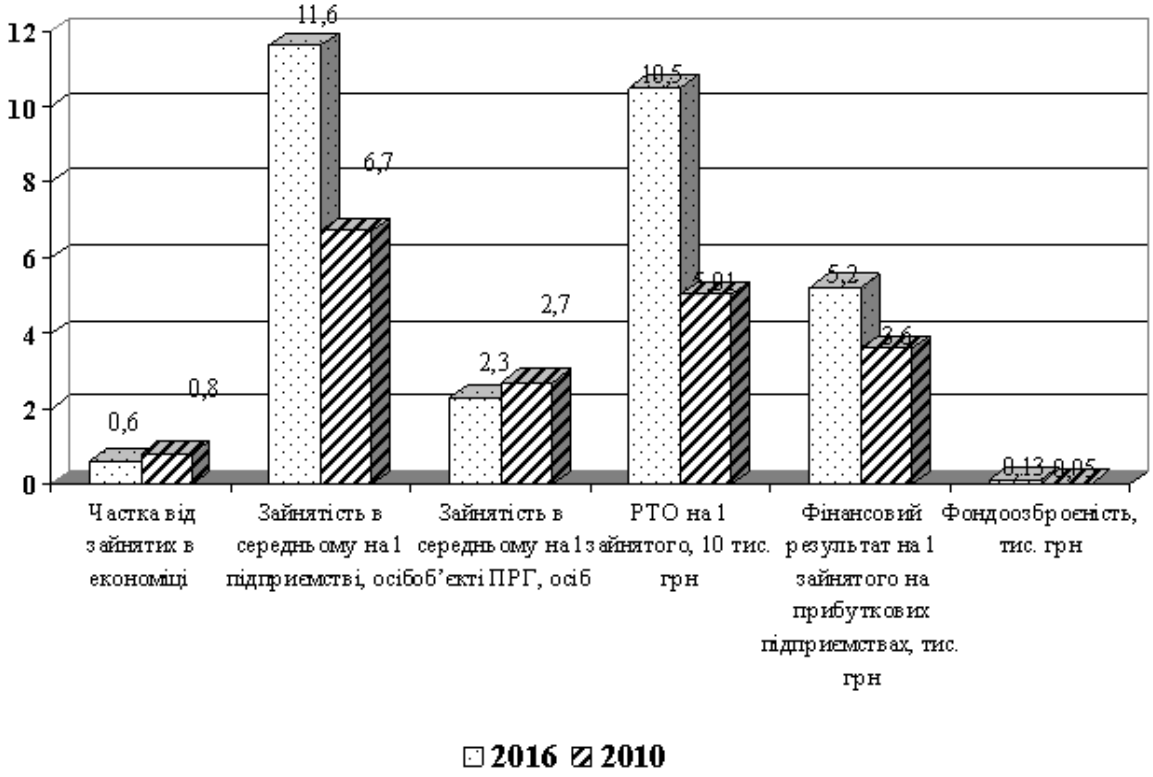


Рис. 2.5. Показники зайнятості та використання персоналу підприємств за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" Полтавської області у 2010 та 2016 рр., % (розраховано за [88;209,с.42])

До негативних передумов доцільно віднести зменшення частки галузі від загальної чисельності занятих у регіоні (з 0,8 % до 0,6 %), а також зайнятості в середньому на одному об'єктів підприємств ресторанного господарства (з 2,7 до 2,3 осіб).

При цьому стабільно низькою залишається й фондоозброєність у аналізованому виді економічної діяльності. Якщо у 2010 р. показник становив 0,05 тис. грн на особу, то у 2016 р. – 0,13 тис. грн на особу. Є підстави стверджувати й про невисокий рівень сучасності технологій та засобів праці, які використовуються на більшості підприємствах галузі, що в певній мірі

також є фактором обмеження інформаційно-комунікаційних можливостей відносно прояву лідерських якостей на підприємствах.

Відомо, що в значній мірі можливості для розвитку підприємств залежать від обсягів та ефективності їх діяльності.

Покращення фінансового стану та результатів господарювання, своєю чергою, є запорукою більшої варіативності у керівників бізнесу щодо його розвитку та ефективного управління персоналом, включно з придбанням програм розвитку і підвищення кваліфікації персоналу, його навчання та розвитку лідерських якостей. Відтак, позитивно, що на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Полтавської області спостерігається збільшення обсягів роздрібного товарообороту (табл. 2.3).

Відповідний показник у 2016 р. становив 204,2 млн грн, що було на 104,4 млн грн або на 55,5 % більше, ніж у 2010 р., а тенденція до зростання характерна для всіх років аналізованого періоду. Виняток становив лише 2015 р., коли показник до 2014 р. зменшився на 1,94 %.

Таблиця 2.3

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" у Полтавській області у 2010-2016 рр. (розраховано за [88])

Розміри підприємств	Роки							Темпи зростання, %	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2010	2016/2015
Всього, млн грн	99,8	96,6	115,4	110,9	133,9	131,3	204,2	2,1 р.	155,5
Середні підприємства, млн грн	37,2	23,6	24,3	22,3	20,1	…	48,9	131,5	…
Частка середніх підприємств, %	37,3	24,5	21,1	20,1	15,0	…	23,9	-13,4	…
Малі підприємства, млн грн	62,6	72,9	91,1	88,6	113,8	…	155,3	2,5 р.	…
Частка малих підприємств, %	62,7	75,5	78,9	79,9	85,0	…	76,1	+13,4	…
Мікропідприємства, млн грн	15,4	15.9	22,1	25,3	33,2	32,4	36,6	2,4 р.	
Частка мікропідприємств, %	15,5	16,5	19,2	22,8	24,8	24,6	17,9	+2,4	-6,7

За аналізований період активно збільшувалися обсяги роздрібного

товарообороту малих і мікропідприємств. Так, у групі малих підприємств ресторанного господарства показник за 2010-2016 рр. збільшився у 2,5 рази (на 92,7 млн грн); у групі мікропідприємств за 2010-2016 рр. – у 2,4 рази (на 21,2 млн грн). При цьому збільшилася й частки малих та мікропідприємств в загальних обсягах роздрібного товарообороту галузі (на 2,4 в. п. за 2010-2016 рр.). Ці тенденції, беззаперечно, сприятливі відносно подальшого формування і реалізації потенціалу лідерства.

Для сектору середніх підприємств ресторанного господарства області характерні схожі тенденції. Тут обсяги роздрібного товарообороту також збільшуються. Якщо у 2010 р. показник становив 37,2 млн грн, то у 2016 р. – 48,9 млн грн. Відтак, відбулося зростання на 11,7 млн грн або на 31,5 %.

Ще більш негативною є ситуація відносно фінансових результатів господарювання підприємств ресторанного господарства регіону (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати до оподаткування підприємств за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" у Полтавській області у 2010-2016 рр. (розраховано за [88])

Розміри підприємств	Роки							Абсолютні відхилення, %	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2010	2016/2015
Всього, млн грн	-10,1	-9,3	-5,4	-7,7	-12,4	-10,7	-12,4	77,2	84,1
Частка прибуткових підприємств, %	57,0	68,2	61,9	59,2	70,6	72,4	70,6	+15,6	-1,8
Середні підприємства, млн грн	-4,9	-3,4	-0,6	-0,3	-1,9	…	0,9	6,4 р.	…
Частка прибуткових середніх підприємств, %	42,9	52,3	60,0	75,0	50,0	50,0	33,3	-9,6	-16,7
Малі підприємства, млн грн	-5,1	-4,9	-4,8	-7,4	-10,6	…	-4,3	115,7	…
Частка прибуткових малих підприємств, %	57,6	58,9	61,9	58,9	71,0	72,7	76,6	+19,0	+3,9
Мікропідприємства, млн грн	-3,1	-2,7	-2,0	-3,3	-2,9	-4,9	-5,3	170,9	108,2
Частка прибуткових мікропідприємств, %	55,7	61,1	65,4	60,1	72,5	73,9	77,2	+21,5	+3,3

Так, для всього аналізованого періоду часу тут характерна збитковість, що негативно позначається на інвестиційній привабливості галузі та її підприємств. А це демотивує зайнятість у галузі високооплачуваних та креативних, з лідерськими якостями керівників, фахівців і службовців.

У 2016 р. від'ємний фінансовий результат до оподаткування у готельно-ресторанному бізнесі області склав 12,4 млн грн, що було одним з найгірших значень упродовж 2010-2016 рр. Але, парадоксально, що при цьому частка прибуткових підприємств галузі збільшувалася і у 2016 р. становила 70,6 %, що було на 15,6 в. п. більше, ніж у 2010 р. Збільшення частки прибуткових підприємств слід розцінювати як явище позитивне і таке, що, з одного боку, сприятиме реалізації лідерських навичок, а, з іншого, – можливо вже стало проявом і результатом ефективного управління підприємствами та їх персоналом.

Дещо нижчий рівень збитку характерний для діяльності середніх підприємств галузі, але при цьому частка прибуткових підприємств тут складає лише 33,3 %. Тоді, як в секторі малого бізнесу частка прибуткових підприємств ресторанного господарства склала у 2016 р. 76,6 %, при цьому збиток складав близько 10 млн грн. Схожа ситуація спостерігалася й у секторі мікропідприємств, де частка прибуткових підприємств у 2016 р. становила 77,2 %, але при цьому спостерігався від'ємний фінансовий результат до оподаткування – 5,3 млн грн.

Таким чином, слід зробити висновок, що подальший розвиток підприємств ресторанного господарства в значній мірі залежить від підвищення фінансово-економічної ефективності господарювання в галузі, що, своєю чергою, залежить від покращення соціально-трудової сфери та формування і реалізації лідерського потенціалу підприємств. Зазначене підтверджується й даними, наведеними у табл. 2.5.

Так, результат операційної діяльності підприємств аналізованої галузі в Полтавській області у 2010-2016 рр. був виключно від'ємним та становив у 2016 р. "мінус" 5,8 млн грн.

Таблиця 2.5

Результати операційної діяльності підприємств за видом економічної діяльності "Тимчасове розміщування й організація харчування" у Полтавській області у 2010-2016 рр. (розраховано за [88])

Розміри підприємств	Роки							Абсолютні відхилення/Темпи зростання, %	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2010	2016/2015
Результат операційної діяльності, млн грн	-6,7	-2,1	-3,4	-6,5	-12,9	-7,2	-5,8	113,4	119,4
Витрати операційної діяльності, млн грн	111,7	122,7	131,6	127,3	150,3	146,4	204,4	182,9	139,6
Рентабельність операційної діяльності, %	-6,0	-1,7	-2,6	-5,1	-8,6	-4,9	-2,8	+3,2	+2,1

При цьому зростали й витрати операційної діяльності, які склали у 2016 р. 204,4 млн грн, що було на 82,9 % більше, ніж у 2010 р. Від'ємною залишалася й рентабельність операційної діяльності – "мінус" 2,8 % у 2016 р. До порівняння, у 2011-2012 рр. збитковість галузі була нижчою і становила 1,7-2,6 %.

Логічним продовженням дослідження соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства є аналіз головних характеристик функціонування на мікрорівні, тобто безпосередньо на підприємствах аналізованого виду економічної діяльності.

В цих цілях узагальнено результати діагностики фінансово-економічного стану та функціонування соціально-трудової сфери на окремих підприємствах ресторанного господарства Полтавської області. Підприємства були підібрані таким чином, аби в належній мірі репрезентувати головні структурні характеристики (за кількістю підприємств, чисельністю зайнятих, обсягами діяльності тощо) галузі в цілому. Загальна характеристика аналізованих підприємств ресторанного господарства, що здійснюють діяльність у Полтавській області, наведена у табл. 2.6.

У табл. 2.7 подані головні фінансово-економічні показники аналізованих підприємств. Попри виявлені і показані вище в значній мірі несприятливі тенденції щодо фінансово-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Полтавській області, як можемо спостерігати, наведені показники діяльності аналізованих підприємств дещо кращі.

Таблиця 2.6

Загальна характеристика аналізованих підприємств ресторанного господарства Полтавської області (складено автором)

Класифікація підприємств за розмірами	Назви підприємств	Частки в чисельності підприємств галузі, %	Частки в зайнятості в галузі, %	Частки в РТО галузі, %	Спеціалізація	Розташування	Кількість посадочних місць, од.
Середні підприємства	ТОВ “Фелбі Інвест”	50,0	21,9	37,4	Готельно-ресторанний комплекс	м. Полтава	250
Малі підприємства	ПП “Лукомор’я”	2,2	12,5	3,7	Ресторан-кафе	Полтавська область	72
	ПП “Посейдон”				Ресторан-бар	м. Полтава	100
	ТОВ “Августін”				Ресторан-пивоварня	м. Полтава	80
	ТОВ “Аристократ”				Ресторан	м. Полтава	76
Мікропідприємства	ТОВ “Морозиво”	1,4	4,3	2,1	Кафетерій	м. Полтава	40
	ПП “Ресторан-кафе”				Кафе-бар	Полтавська область	36

Так, за період 2011-2016 рр. збільшилися обсяги роздрібного товарообороту більшості підприємств, зокрема ТОВ “Фелбі Інвест” (підприємство середнього бізнесу) – на 46,9 %, ПП “Посейдон”, ПП “Лукомор’я”, ТОВ “Августін”, ТОВ “Аристократ” (малі підприємства) – на 19-34 %, на ТОВ “Морозиво” (мікропідприємство) – на 21,11 %. Виняток становило ПП “Ресторан-Кафе”, на якому обсяги роздрібного товарообороту за аналізований період знизилися – на 13,1 %.

Разом із тим, в порівнянні з 2011 р. рентабельність операційної діяльності практично всіх підприємств скоротилася, що є негативною тенденцією, яку необхідно змінювати, у т. ч. із забезпеченням позитивного впливу лідерства на ключові характеристики фінансово-економічного стану і ефективності

функціонування підприємств.

Таблиця 2.7

Головні фінансово-економічні показники аналізованих підприємств ресторанного господарства Полтавської області у 2011-2016 рр.

(розраховано автором)

Показники / Підприємства	Роки						Темпи зростання, % / Абсолютні відхилення (+/-)	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2011	2016/2015
Роздрібний товарооборот, тис. грн								
ТОВ “Фелбі Інвест”	5034,8	5124,8	6151,7	6077,9	7172,2	7394,8	146,87	103,10
ПП “Лукомор’я”	712,13	659,38	834,66	802,55	990,81	952,70	133,78	96,15
ПП “Посейдон”	1221,07	1120,25	1383,02	1342,74	1525,84	1481,40	121,32	97,09
ТОВ “Августін”	1070,89	931,21	1046,30	951,18	1339,70	1275,90	119,14	95,24
ТОВ “Аристократ”	757,89	743,03	874,15	857,01	1032,55	974,10	128,53	94,34
ТОВ “Морозиво”	336,73	333,40	374,60	350,10	411,88	407,80	121,11	99,01
ПП “Ресторан-кафе”	411,21	348,49	366,83	363,20	382,31	357,30	86,89	93,46
Рентабельність операційної діяльності, %								
ТОВ “Фелбі Інвест”	5,9	3,32	4,21	4,04	4,99	4,8	-1,1	-0,19
ПП “Лукомор’я”	-3,7	-3,55	3,9	-4,26	1,04	-4,7	-1	-5,74
ПП “Посейдон”	3,9	2,34	2,62	2,39	3,36	3,2	-0,7	-0,16
ТОВ “Августін”	1,07	1,83	2,15	2,11	2,54	2,4	+1,33	-0,14
ТОВ “Аристократ”	-4,2	-4,17	-4,68	-4,38	1,5	-5,1	-0,9	-6,6
ТОВ “Морозиво”	2,7	1,76	1,85	1,83	1,93	1,8	-0,9	-0,13
ПП “Ресторан-кафе”	3,9	3,32	3,21	1,04	-1,9	-1,1	-5,0	+0,8
Коефіцієнт фінансової стійкості								
ТОВ “Фелбі Інвест”	0,60	0,61	0,61	0,59	0,62	0,63	+0,03	+0,01
ПП “Лукомор’я”	0,54	0,52	0,52	0,50	0,49	0,48	-0,06	-0,01
ПП “Посейдон”	0,75	0,74	0,74	0,70	0,72	0,72	-0,03	-
ТОВ “Августін”	0,60	0,58	0,58	0,52	0,56	0,54	-0,06	-0,02
ТОВ “Аристократ”	0,34	0.36	0,35	0,34	0,42	0,40	+0,06	-0,02
ТОВ “Морозиво”	0,52	0,54	0,54	0,53	0,54	0,52	-	-0,02
ПП “Ресторан-кафе”	0,46	0,47	0,44	0,48	0,46	0,44	-0,02	-0,02
Коефіцієнт загальної ліквідності								
ТОВ “Фелбі Інвест”	1,08	1,08	1,9	1,04	1,02	0,99	-0,09	-0,03
ПП “Лукомор’я”	0,79	0,74	0,67	0,65	0,74	0,72	-0,07	-0,02
ПП “Посейдон”	0,84	0,76	0,85	0,78	1,09	1,04	0,2	-0,05
ТОВ “Августін”	0,80	0,79	0,92	0,91	1,09	1,03	0,23	-0,06
ТОВ “Аристократ”	0,51	0,51	0,57	0,53	0,63	0,62	0,11	-0,01
ТОВ “Морозиво”	1,23	1,04	1,10	1,09	1,14	1,07	-0,16	-0,07
ПП “Ресторан-кафе”	0,59	0,54	0,67	0,65	0,74	0,9	0,31	0,16

Зауважимо, що попри нестабільний фінансово-економічний стан і низький рівень запасу фінансової безпеки практично усі з аналізованих підприємств зберігають прийнятний рівень фінансової стійкості та загальної ліквідності, що слід трактувати позитивною передумовою розвитку персоналу і реалізації лідерства на підприємствах.

Такий висновок робимо, виходячи з того, що фінансово стійкі і ліквідні підприємства мають змогу залучати інвестиції, кредити та управляти власною кредиторською заборгованістю.

Це робить їх більш мобільними та підвищує ділову активність як запоруку розвитку всіх функціональних сфер і напрямів діяльності підприємства, серед яких чи не найбільш важливе значення має формування і реалізація інтелектуально-кадрового капіталу підприємств, де чільне місце відводиться й лідерству.

Як незначні негативні тенденції виокремимо погіршення у період 2011-2016 рр. значень показників фінансової стійкості таких підприємств, як ПП “Посейдон”, ПП “Лукомор’я”, ТОВ “Августін” та ПП “Ресторан-Кафе”, а також ліквідності таких підприємств, як ТОВ “Фелбі Інвест”, ПП “Лукомор’я” та ТОВ “Морозиво”.

Неоднозначними слід трактувати тенденції щодо розвитку показників з праці на аналізованих підприємствах ресторанного господарства (табл. 2.8). Так, станом на 2016 р. на ТОВ “Фелбі Інвест” (середнє підприємство) працювало 54 особи персоналу і за 2011-2016 рр. чисельність працівників підприємства зменшилася на 6 осіб (на 10,0 %); на малих підприємствах галузі – 24-28 осіб в той час, як у 2011 р. – 21-30 осіб персоналу; на мікропідприємствах – 8-10 працівників.

Частка управлінського персоналу підприємств у 2016 р. коливалася від 14,8 % (на середньому підприємстві) до 20-28 % на підприємствах малого бізнесу та 25-30 % на мікропідприємствах. Загалом ці структурні характеристики створюють достатні передумови для реалізації лідерства, адже засвідчують доволі велику чисельність управлінського персоналу аналізованих підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 2.8

Вибрані показники праці на аналізованих підприємствах ресторанного господарства Полтавської області у 2011-2016 рр. (розраховано автором)

Показники / Підприємства	Роки						Темпи зростання, % / Абсолютні відхилення (+/-)	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 / 2011	2016 / 2015
Чисельність зайнятих, осіб (Частка управлінського персоналу, %)								
ТОВ “Фелбі Інвест”	60 / 15,0	61 / 14,8	62 / 14,5	55 / 14,6	56 / 14,3	54 / 14,8	90,0 / -0,2	96,43/+0,5
ПП “Лукомор’я”	21 / 23,8	20 / 20,0	22 / 18,2	24 / 20,8	24 / 20,8	24 / 20,8	114,3/-3,0	100,0 / -
ПП “Посейдон”	25 / 24,0	24 / 20,8	24 / 20,8	26 / 19,2	25 / 20,0	26 / 28,1	104,0/+4,1	104,0/+8,1
ТОВ “Августін”	30 / 33,3	31 / 32,3	31 / 32,3	30 / 30,0	32 / 28,1	28 / 19,2	93,3/-14,1	87,50 /-8,9
ТОВ “Аристократ”	28 / 28,6	29 / 24,1	30 / 20,0	28 / 21,4	26 / 19,2	25 / 20,0	89,3 / -8,6	96,15/+0,8
ТОВ “Морозиво”	9 / 33,3	8 / 37,5	9 / 33,3	9 / 33,3	10 / 30,0	10 / 30,0	111,1/-3,3	100,0 / -
ПП “Ресторан-кафе”	9 / 33,3	9 / 33,3	9 / 33,3	8 / 37,5	8 / 25,0	8 / 25,0	88,9 / -8,3	100,0 / -
Річний фонд оплати праці, тис. грн / Середньомісячна заробітна плата, грн								
ТОВ “Фелбі Інвест”	1743,3 / 2421,3	2035,5 / 2780,7	1965,5 / 2641,9	1535,9 / 2327,1	1867,2 / 2778,5	2095,8 / 3234,4	120,2 / 133,6	112,2 / 116,4
ПП “Лукомор’я”	523,3 / 2076,46	566,3 / 2359,61	604,8 / 2290,88	583,9 / 2027,33	695,1 / 2413,49	817,8 / 2839,40	156,3 / 136,74	117,7 / 117,65
ПП “Посейдон”	741,2 / 2470,66	773,4 / 2685,50	765,8 / 2658,91	754,2 / 2417,19	814,8 / 2715,94	962,9 / 3086,30	129,9 / 124,92	118,2 / 113,64
ТОВ “Августін”	777,8 / 2160,50	883,2 / 2374,18	892,1 / 2398,16	750,7 / 2085,36	964,8 / 2512,48	1029,5 / 3064,00	132,4 / 141,82	106,7 / 121,95
ТОВ “Аристократ”	883,9 / 2630,58	1064,5 / 3058,82	1029,1 / 2858,71	865,3 / 2575,41	892,8 / 2861,57	903,7 / 3012,18	102,2 / 114,51	101,2 / 105,26
ТОВ “Морозиво”	157,7 / 1459,93	162,9 / 1697,59	174,6 / 1616,75	160,2 / 1483,26	222,5 / 1854,08	296,7 / 2472,10	188,1 / 169,33	133,3 / 133,33
ПП “Ресторан-кафе”	196,9 / 1823,07	226,3 / 2095,48	205,7 / 1904,98	156,3 / 1628,19	186,1 / 1938,32	232,6 / 2422,90	118,4 / 132,90	126,0 / 125,0
Коефіцієнт плинності кадрів								
ТОВ “Фелбі Інвест”	0,06	0,02	0,02	0,13	0,02	0,04	-0,02	+0,02
ПП “Лукомор’я”	0,09	0,05	0,09	0,08	-	-	-0,09	-
ПП “Посейдон”	0,06	0,04	-	0,08	0,04	0,04	-0,02	-
ТОВ “Августін”	0,05	0,03	-	0,03	0,06	0,14	+0,09	+0,08
ТОВ “Аристократ”	0,05	0,03	0,03	0,07	0,08	0,04	-0,01	-0,04
ТОВ “Морозиво”	0,11	0,13	0,11	-	0,10	-	-0,11	-0,10
ПП “Ресторан-кафе”	0,10	-	-	0,13	-	-	-0,10	-
Частки працівників у віці 36-49 / 25-35 років, %								
ТОВ “Фелбі Інвест”	19,8 / 72,2	16,5 / 75,1	18,4 / 77,6	21,6 / 74,5	24,0 / 68,4	24,5 / 67,9	+4,7 / -4,3	+0,5 / -0,5
ПП “Лукомор’я”	16,2 / 71,3	14,7 / 72,5	15,5 / 76,1	19,4 / 68,6	20,4 / 67,7	19,4 / 72,6	+3,2 /+1,3	-1,0 / +4,9
ПП “Посейдон”	18,9 / 64,9	15,1 / 67,9	15,3 / 67,8	16,9 / 66,4	19,9 / 65,6	22,2 / 65,4	+3,3 /+0,5	+2,3 / -0,2
ТОВ “Августін”	18,2 / 70,4	20,2 / 68,6	20,6 / 68,3	23,7 / 65,6	20,6 / 68,3	21,7 / 67,3	+3,5 / -3,1	+1,1 /-1,0
ТОВ “Аристократ”	16,2 / 73,7	14,8 / 75,9	16,2 / 72,9	17,3 / 70,3	17,3 / 71,2	20,3 / 70,1	+4,1 / -3,6	+3,0 /-1,1
ТОВ “Морозиво”	11,1 / 77,7	12,5 / 75,0	11,1 / 77,7	11,1 / 66,7	10,0 / 80,0	10,0 / 80,0	-1,1 / +2,3	- / -
ПП “Ресторан-кафе”	22,2 / 66,7	22,2 / 66,7	22,2 / 77,8	12,5 / 75,0	12,5 / 75,0	12,5 / 75,0	-9,7 / +8,3	- / -

Кращим, аніж в середньому по галузі можна вважати й мотиваційний чинник ефективної праці і залучення на підприємства фахівців вищої кваліфікації і лідерських характеристик, адже середньомісячна заробітна плата на аналізованих підприємствах є вищою ніж в середньому по галузі.

Якщо середньогалузевий показник становив 2469 грн, то на аналізованих малих і середніх підприємствах галузі – 2839,4-3234,4 грн. Крім того, для всіх аналізованих підприємств характерним стало зростання фонду оплати праці у 2011-2016 рр. – від 2 % до 88 %.

Як позитивні в контексті формування і реалізації лідерського потенціалу підприємств визначимо й такі тенденції, як невисока плинність кадрів (в середньому відповідний коефіцієнт становив 0,04) та доволі "молодий" вік персоналу підприємств. Так, частки працівників у віці 25-35 років на аналізованих підприємствах у 2016 р. становили 65,4-80,0 %; у віці 36-49 років – 10,0-24,5 %. Відомо, що творча трудова активність персоналу, як правило, корелює з його молодшим віком. Відтак, переважання в структурі персоналу аналізованих підприємств осіб у молодому віці доцільно вважати позитивною і сприятливою передумовою відносно застосування та впливу лідерства на результати управління персоналом і функціонування підприємств ресторанного господарства.

Узагальнені характеристики функціонування соціально-трудової сфери аналізованих підприємств ресторанного господарства подані у табл. 2.9. Встановлено, що загалом чисельність працівників аналізованих підприємств за 2011-2016 рр. дещо скоротилася. Якщо у 2011 р. в середньому на одному підприємстві працювало 26 осіб, то у 2016 р. – 25 осіб персоналу. При цьому, чисельність посадочних місць, які умовно "обслуговуються" в середньому одним працівником підприємств зросла – з 3,59 до 3,74 місця (на 4,2 %). Таким чином, навантаження на персонал підприємств ресторанного господарства збільшилося. Але при цьому і підвищилися можливості працівників відносно прояву власних лідерських навиків в управлінні персоналом і ширшими виробничими потужностями закладів.

Натомість, чинником послаблення можливостей для реалізації лідерських

якостей можна вважати скорочення частки управлінського персоналу підприємств – з 24,2 у 2011 р. до 21,1 % у 2016 р.

При цьому даними аналізованих підприємств також підтвердилися тенденції до зростання обсягу роздрібного товарообороту в розрахунку на одного працівника підприємств (з 52,4 тис. грн до 73,4 тис. грн (на 40,1 %)) та збільшення фінансового результату в розрахунку на 1 управлінського працівника, що є свідченням підвищення ефективності використання праці персоналу, особливо керівників та фахівців підприємств.

Таблиця 2.9

Узагальнені показники у сфері праці на аналізованих підприємствах ресторанного господарства Полтавської області у 2011-2016 рр.

(розраховано за [88])

Показники	Роки						Абсолютні відхилення/Темпи зростання, %	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2011	2016/2015
Чисельність персоналу в розрахунку на 1 підприємство, осіб / чисельність посадочних місць на одного працівника, од.	26,0 / 3,59	26,0 / 3,59	26,7 / 3,5	25,7 / 3,63	25,8 / 3,61	25,0 / 3,74	96,2 / 104,2	96,9 / 103,6
Частка управлінського персоналу, %	24,18	22,53	21,39	21,67	20,44	21,14	-3,04	+0,7
РТО в розрахунку на 1 працівника, тис. грн	52,44	50,88	58,99	59,69	71,02	73,39	139,9	103,3
Фінансовий результат в розрахунку на 1 управлінського працівника, тис. грн	1,78	0,97	1,75	1,31	2,59	1,95	109,6	75,3
Частка ФОП у РТО, %	52,64	61,68	51,11	44,73	43,90	49,35	-3,29	+5,45
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання РТО	1,02	1,00	0,97	1,04	0,99	1,03	+0,01	+0,04

Очевидно, що це також і сприятлива передумова для формування середовища реалізації лідерських навиків працівників аналізованих підприємств ресторанного господарства.

При цьому в якості недоліків відмітимо скорочення частки фонду оплати праці у роздрібному товарообороті підприємств, а також нестабільну ситуацію відносно співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати. Ці тенденції, на наш погляд, негативно позначаються на взаємозв'язках реалізації рис лідерства та забезпечення ефективного функціонування підприємств.

Узагальнимо охарактеризовані вище соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства на рис. 2.6. Отже, керівництву підприємств ресторанного господарства потрібно враховувати та підсилювати дію сприятливих чинників, а також реалізувати заходи з нівелювання деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх перешкод формування і реалізації лідерства в управлінні персоналом.

В контексті комплексного аналізу лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області узагальнені передумови важливо доповнити вивченням внутрішніх характеристик стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства.

2.2. Виявлення характеристик стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства

Яскраво виражений якісний характер категорії "лідерство" практично унеможливлює її емпіричне оцінювання із превалюючим застосуванням кількісних показників, параметрів та баз даних.

Тут у переважаючій мірі застосовуються якісні характеристики як для усвідомлення еталонних моделей лідера і лідерства, так і визначення міри їх наявності і прояву на підприємствах, стану розвитку і реалізації потенціалу,

залежності та рівня впливу на ефективність управління персоналом, бізнес-процесами та головними складовими і параметрами розвитку суб'єкта господарювання, реалізації його потенціалу в ринковому середовищі.



Рис. 2.6. Соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області (складено автором)

Відповідно, формуючи методику аналізу характеристик стану та ефективності впровадження лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства, необхідно передусім орієнтуватися на якісні методи і методики соціологічних досліджень для виявлення характеристик та мотиваційних аспектів поведінки респондентів, персональних очікувань, уявлень, цінностей і т. ін. із застосуванням процедур нестандартизованого характеру.

Такі підходи спрямовуються на виявлення, узагальнення і аналіз широкого спектру проявів об'єкта, від слідкування не стільки його кількісних властивостей, як розкриття причинно-наслідкових зв'язків шляхом вільного висловлювання респондентів для розкриття їх внутрішніх переконань, ставлення, цінностей та переживань, у т. ч. на засадах стимулювання креативного потенціалу респондентів (працівників підприємства).

Вважаємо, що саме якісні методи аналізу лідерства дозволяють більш ефективно вирішувати такі завдання, як вивчення іміджу лідера, його основних раціональних та емоційних складових іміджу, переваг та недоліків; виявлення специфіки та типових моделей поведінки лідера і його впливу на персонал; вивчення основних стимулів та бар'єрів для реалізації лідерства; виявлення нереалізованих потреб працівників у відносинах з лідером; тестування можливостей застосування різного роду поведінки, стилів і підходів до лідерства, функцій та відносин лідера з підлеглими; тестування концепції реалізації нових програм лідерства.

В економічній та соціологічній літературі можна відшукати доволі багато підходів до обрання найбільш раціонального підходу чи методу аналізу, формування відповідного методичного апарату, визначення методичної послідовності, безпосереднього проведення аналізу та опрацювання його результатів, формування висновків і розробки стратегії та політики вибудування та впровадження необхідної підприємству моделі лідерства. Відомо, що чи не найбільшого поширення в царині методології лідерства набула концепція "7-С", елементами якої є (1) стратегія, (2) структура, (3)

система цінностей, (4) стиль взаємовідносин на підприємстві, (5) склад персоналу, (6) сума навичок, (7) система управління [205]. За наведеними складовими, власне, і рекомендується проведення опитування персоналу в цілях подальшого формування висновку відносно інтегральної характеристики лідерства на підприємстві.

Відомими є й інші підходи до формування базових засад методики оцінювання і аналізу лідерства на підприємствах та в організаціях, у т. ч. описані в теоретико-методичній частині цього дослідження. Позаяк, вважаємо, що більшість з них в тій, чи іншій мірі можуть імплементуватися в авторській методиці оцінювання. Втім, на нашу думку, тут ще більше прикладне значення належить методичній послідовності дослідження. На наш погляд, найбільш доречною в таких цілях є послідовність, наведена нами на рис. 2.7.

Логіка побудови методики базується на таких міркуваннях. По-перше, необхідно встановити наявність на підприємстві справжніх управлінців (чи працівників інших категорій персоналу) – лідерів, проявів та безпосередньої реалізації лідерства. Адже в разі відсутності таких аспектів подальший аналіз втрачає свій сенс і переходить у русло виявлення причин відсутності лідерства, чинників та перешкод його розвитку і реалізації, обґрунтування способів, засобів та інструментів формування, розвитку і реалізації на підприємстві лідерства, особливо у сфері управління персоналом.

У випадку наявності та безпосередньої реалізації лідерства важливо визначитися з мірою його проникнення в елементи системи управління підприємством та персоналом, а також обсягами та особливостями реалізації. Йдеться безпосередньо про професійно-кваліфікаційну (хто з працівників, категорій персоналу є лідерами та в яких обсягах) та функціонально-управлінську (які саме риси лідерства проявляються і в якій мірі) структуру лідерства на підприємстві ресторанного господарства.

Після ідентифікації наявності та обсягів лідерства слід перейти до наступного етапу аналізу, який вже полягає у аналізі властивостей і характеристик лідерства. Тут, фактично, будуть ідентифіковані умови прояву та

реалізації, особливості лідерства, а також характеристики сприйняття лідерів та лідерства в колективах підприємств.

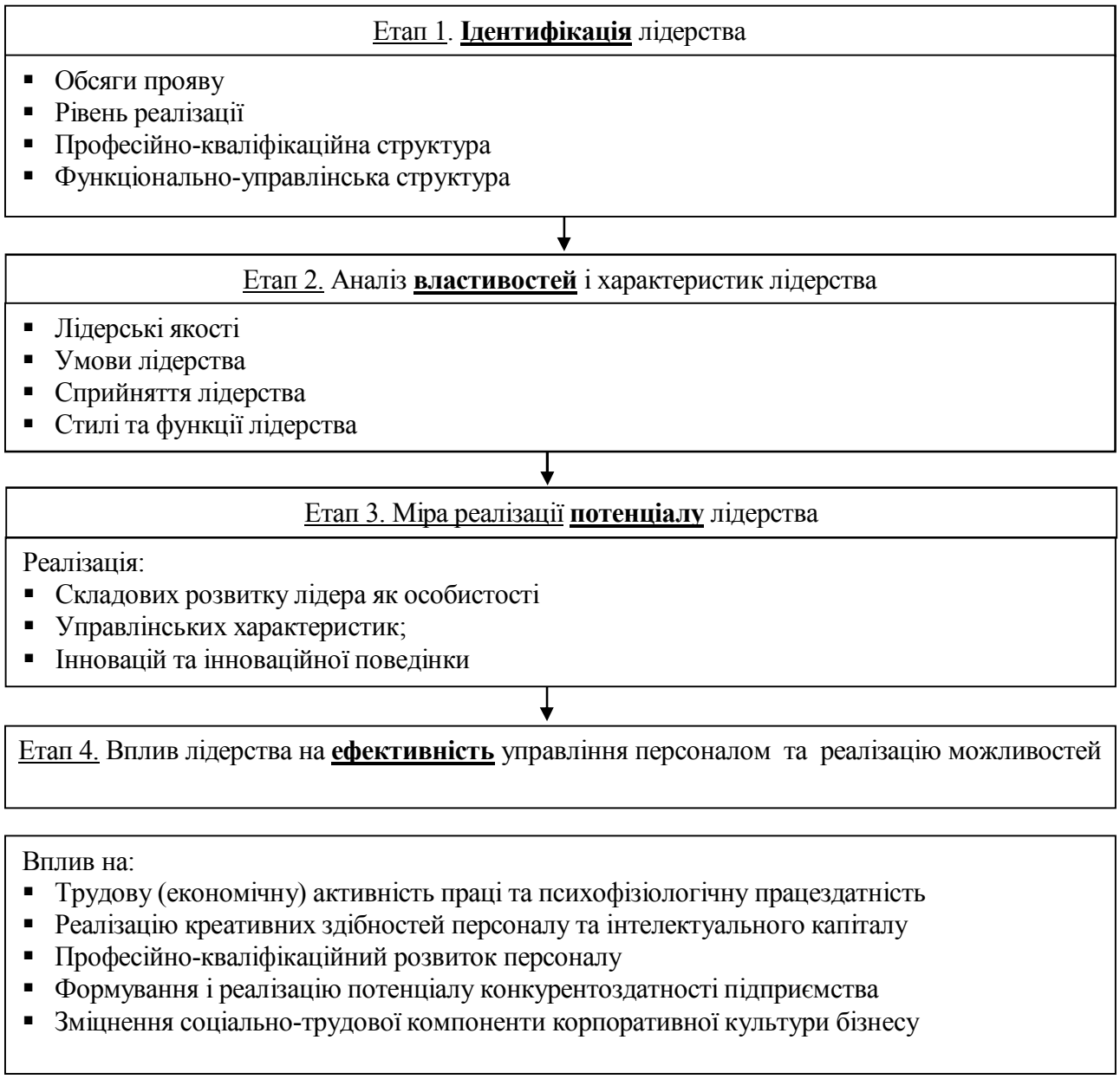


Рис. 2.7. Методична послідовність (логіка) аналізу реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Втім, навіть за високої лідерської активності та значних успіхів і результатів її впровадження, рівень реалізації потенціалу лідерства на підприємстві ресторанного господарства може залишаться посереднім, що негативно в контексті досягнення ще вищої ефективності чинника лідерства у процесах управління персоналом та розвитком підприємств галузі. Відтак, на

третьому етапі важливо перевірити рівень реалізації потенціалу лідерства і зробити обґрунтовані висновки відносно наявного резерву в цій сфері і можливостей його задіяння у короткостроковому періоді та в стратегічній перспективі розвитку ресторанного бізнесу.

Завершальним четвертим етапом запропонованої методичної послідовності є оцінювання впливу лідерства на ефективність управління персоналом та реалізацію можливостей відносно розвитку підприємства. Dважаємо, що таке оцінювання має бути комплексним і включати висновки щодо впливу характеристик лідерства підприємства на такі важливі елементи реалізації трудового потенціалу підприємства, як продуктивність та ефективність праці, психофізіологічна працездатність, використання інноваційно-креативних здібностей персоналу, реалізація інтелектуального капіталу підприємства, професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу і його достатньо висока участь і роль у підвищенні рівня якості послуг, що надаються споживачам, та зміцненні конкурентоспроможності підприємства, формування соціально-трудової корпоративної культури ресторанного бізнесу.

Для збору та подальшого опрацювання даних, необхідних для оцінювання характеристик лідерства на аналізованих нами підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, розроблено анкету, взірець якої подано в Додатку Ж, та питання якої об’єднані у чотири блоки. Відповідне опитування здійснювалося серед працівників аналізованих підприємств ресторанного господарства у травні-червні 2017 року. Було прийнято рішення відносно оптимальності вибірки на засадах застосування методики Інституту Геллапа (США), згідно якої за умови, якщо в опитуванні взяла участь 62 респонденти (що до загальної вибіркової сукупності (чисельність зайнятих у виді економічної діяльності “Тимчасове розміщування й організація харчування” у Полтавській області) складає не менше 5 %), то похибка такого опитування становить не більше 1 %.

Було прийнято рішення про оптимальність такого припущення і опитано 62 респонденти. При цьому важливо зберегти пропорції з-поміж чисельності

персоналу семи аналізованих підприємств, а також структурних співвідношень за категоріями персоналу підприємств. Вважаємо такий розподіл достатньо репрезентативним, як за аналізованими підприємствами, так і за всією вибірковою сукупністю, тобто всіма підприємствами галузі. Опитування проводилося у формі інтерв'ювання респондентів, що дало змогу пояснити і більш детально довести до опитаних інформацію відносно сутнісних характеристик, складових та елементів, особливостей (у т. ч. на підприємствах ресторанного господарства) лідерства, а також надати їм пояснення відносно незрозумілих запитань та варіантів відповідей анкети.

Встановлено, що персонал аналізованих підприємств ресторанного господарства ідентифікує доволі велику чисельність лідерів. Так, загалом це 10,9 % від всієї чисельності працівників підприємств (рис. 2.8).

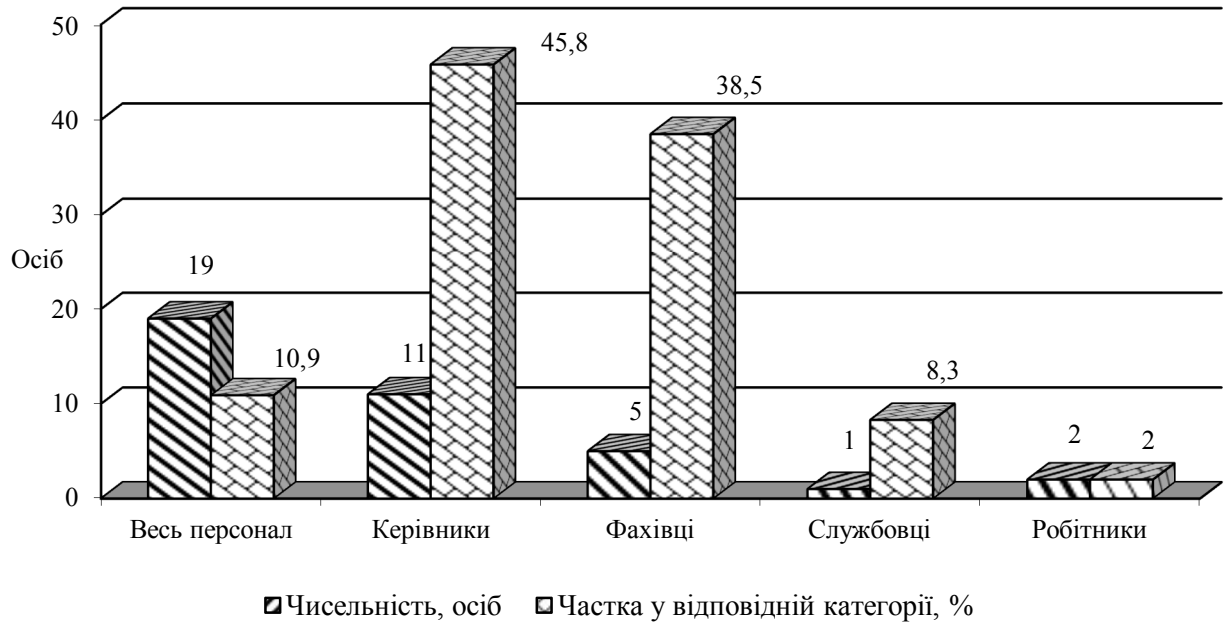


Рис. 2.8. Результати ідентифікації чисельності лідерів на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

На нашу думку, це пояснюється особливостями аналізованого виду економічної діяльності. Такими, зокрема, є творчий характер виконуваних робіт, порівняно велика частка управлінського персоналу, що виконує різноманітні функції управління, важливість командної роботи, що згуртовує

персонал та виокремлює працівників з лідерськими і управлінськими якостями.

Закономірно, що в структурі персоналу підприємств ресторанного господарства найбільша частка лідерів припадає на керівників – 11 осіб, що складає лише 6,3 % від всього персоналу. Водночас, безпосередньо в структурі керівників частка лідерів становить 45,8 %, що, на нашу думку, слід вважати високим значенням, коли майже кожен другий керівник сприймається персоналом підприємства як лідер.

Позитивно, що лідери присутні й у такій категорії персоналу підприємств ресторанного господарства як фахівці. Загалом респонденти виокремили п’ять таких осіб, але безпосередньо в структурі фахівців частка лідерів становила 38,5 %. Це засвідчує високу схильність фахівців підприємств до прояву лідерських навичок. Позитивно, що лідери присутні і серед службовців. Хоча частка працівників з такими характеристиками становила лише 8,3 %, все ж вважаємо такий стан справ позитивним.

Для порівняння наведемо у табл. 2.10 структуру персоналу аналізованих підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 2.10

Структура персоналу на аналізованих підприємствах ресторанного господарства Полтавської області за посадами, на 2017 р. (складено автором)

Підприємства	Посади						
	Керівник підприємства	Адміністратори та керівники відділів	Шеф-кухар та су-шефи	Офіціанти та бармени	Кухарі та помічники	Інші фахівці та службовці	Молодший обслуговуючий персонал
ТОВ “Фелбі Інвест”	1,9	7,4	5,5	18,5	25,9	7,4	9,3
ПП “Лукомор’я”	4,2	8,3	8,3	30,0	30,0	15,1	8,3
ПП “Посейдон”	3,8	11,5	7,7	42,3	30,8	-	7,7
ТОВ “Августін”	3,6	21,4	10,7	21,4	21,4	7,1	14,4
ТОВ “Аристократ”	4,0	8,0	8,0	32,0	32,0	8,0	8,0
ТОВ “Морозиво”	10,0	-	10,0	50,0	20,0	-	10,0
ПП “Ресторан-кафе”	12,5	-	-	62,5	25,0	-	-

Можемо констатувати певні особливості в залежності від розмірів підприємств. Так, на середньому підприємстві – ТОВ “Фелбі Інвест” – меншою є частка керівників та адміністраторів, що закономірно з огляду на більші

обсяги діяльності і зайнятості працівників робітничих професій.

Попри те, простежується й схожість структурних характеристик персоналу на аналізованих підприємствах. Їх можна узагальнити таким чином: 50-60 % персоналу складають офіціанти, бармени, кухарі та їх помічники; на управлінський персонал припадає близько 20 % працівників; 20-25 % штату складає обслуговуючий персонал. Відтак, позитивно, що лідери на підприємствах ресторанного господарства присутні практично у всіх категоріях персоналу і значна їх частка припадає на керівників, фахівців і службовців, що, в свою чергу, позитивно позначається на впливі лідерства на управління персоналом підприємств.

Зауважимо, що на аналізованих підприємствах доволі високою є частка жінок-лідерів – 47,4 % (рис. 2.9), що, знову ж таки, обумовлене специфікою підприємств галузі, де часто необхідний творчий креативний підхід до організації ресторанного бізнесу, впровадження відповідних технологій, організації приміщень та безпосередньо ресторанної зали і т. ін. Та все ж частка чоловіків – лідерів переважає і становить 52,6 %.

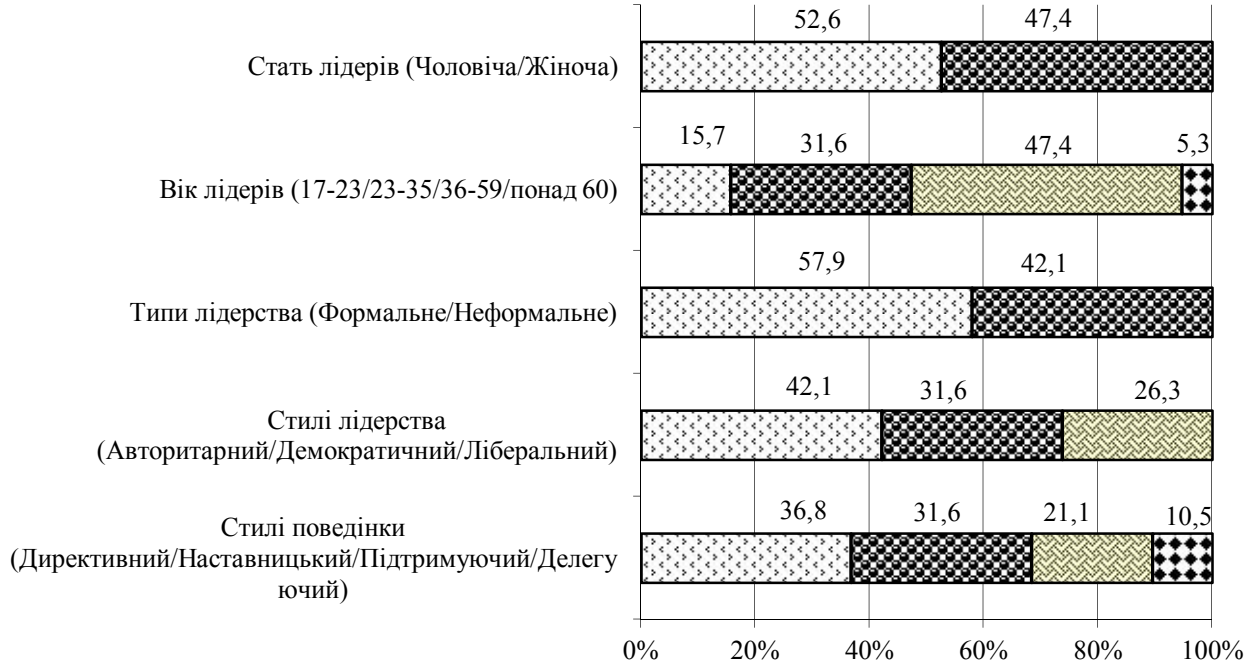


Рис. 2.9. Статево-вікові та управлінські характеристики лідерів на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

На аналізованих підприємствах ресторанного господарства найбільша частка лідерів (47,4 %) перебуває у віці 36-59 років, що можна розцінювати як позитивне, оскільки сюди потрапили особи з достатньо значним життєвим та професійним досвідом, а також високою є частка молодих лідерів – у віці 23-35 років, яка становить 31,6 %. Відтак, у підприємств є можливості до реалізації потенціалу лідерства, його подальшого розвитку по мірі реалізації професійної кар'єри працівників та їх подальшого професійно-кваліфікаційного зростання.

Як можна спостерігати, на аналізованих підприємствах ресторанного господарства наявне як формальне, так і неформальне лідерство. Проте, частку останнього (42,1 %) розцінюємо як дещо зависоку, оскільки неформальне лідерство об'єктивно менш контрольоване з боку керівництва підприємства. Тому підприємствам потрібно або "перевести" частину неформального лідерства у формальне, або реалізувати ефективні програми (заходи) з високоефективного управління лідерами.

Для аналізованих підприємств характерним стало й те, що на них у більш-менш рівномірній мірі застосовуються всі стилі лідерства – авторитарний (42,1 %), демократичний (31,6 %) та ліберальний (26,3 %). Вважаємо це позитивним аспектом, який дозволяє комплексно впливати на підлеглих і колег по роботі, знаходячи всі можливі підходи для впливу на персонал.

Аналогічний висновок робимо й за стилями поведінки лідерів, де 36,8 % припадає на директивний, 31,6 % на наставницький, 21,1 % на підтримуючий та 10,5 % на делегуючий стилі. На наш погляд, така структура доволі раціональна і свідчить про хороші передумови реалізації та впливу лідерства на управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Більше того, 72,6 % працівників визначили рівень охоплення впливу лідерів на колектив підприємства як 75-99 %.

Втім, існують і недоліки в стані сформованості та поширенні лідерства на аналізованих підприємствах. Так, такі характеристики як толерантність та довіра до персоналу виявилися низькими (5,87 та 6,84 бали відповідно (при

максимальному значенні в 10 балів)) (рис. 2.10).

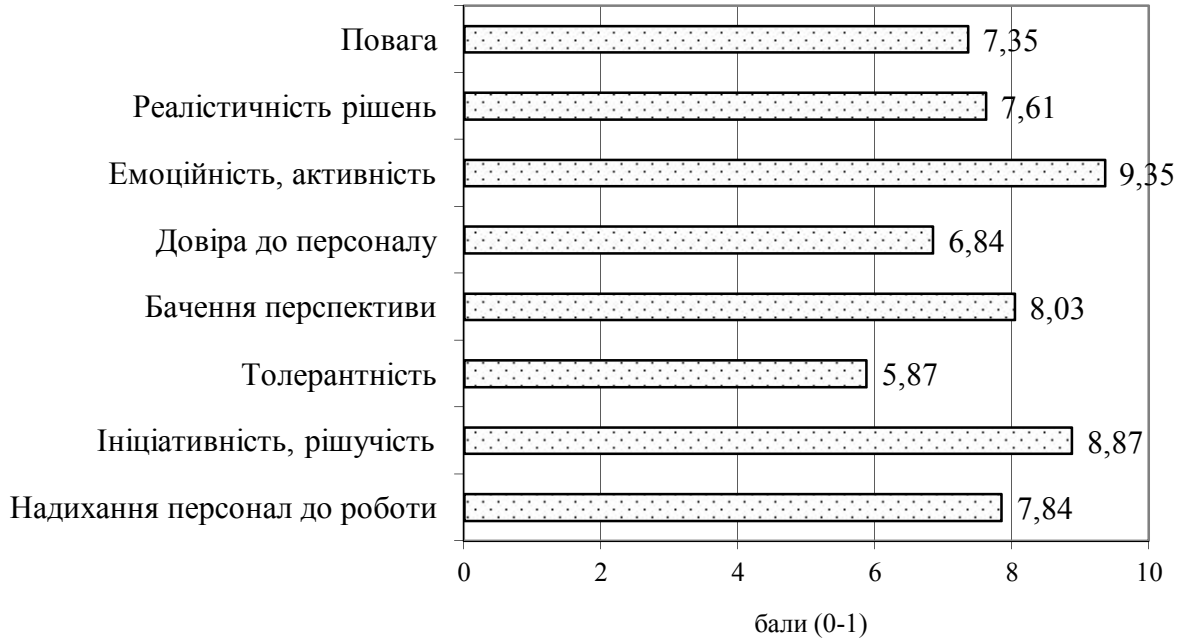


Рис. 2.10. Результати оцінювання рівня наявності лідерських характеристик на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

На нашу думку, ці недоліки слід виправляти, оскільки без зазначених характеристик складно в повній мірі позитивно впливати на персонал і управляти ним.

При цьому, позитивно, що на підприємствах ресторанного господарства у повній мірі реалізуються такі характеристики лідерів, як емоційність та активність (9,35), ініціативність та рішучість (8,87), бачення перспектив розвитку підприємств (8,03). Посередні значення отримали повага персоналу (7,35) та надихання персоналу до роботи (7,84). Вважаємо, що ці тенденції потрібно виправляти.

Додамо сюди й такий недолік, як недостатнє охоплення лідерами підприємств таких функцій управління, як функція аналізу (37,4 %), планування (41,3 %), а також контролю (62,4 %). Ці недоліки стану лідерства на аналізованих підприємствах потрібно виправляти.

В контексті функцій лідерства виявлено, що на аналізованих підприємствах ресторанного господарства в найбільшій мірі охопленими діяльністю лідерів виявилися функції: адміністративна (8,52) та представницька (7,68), а найменш охопленою – політична (4,19) (рис. 2.11).

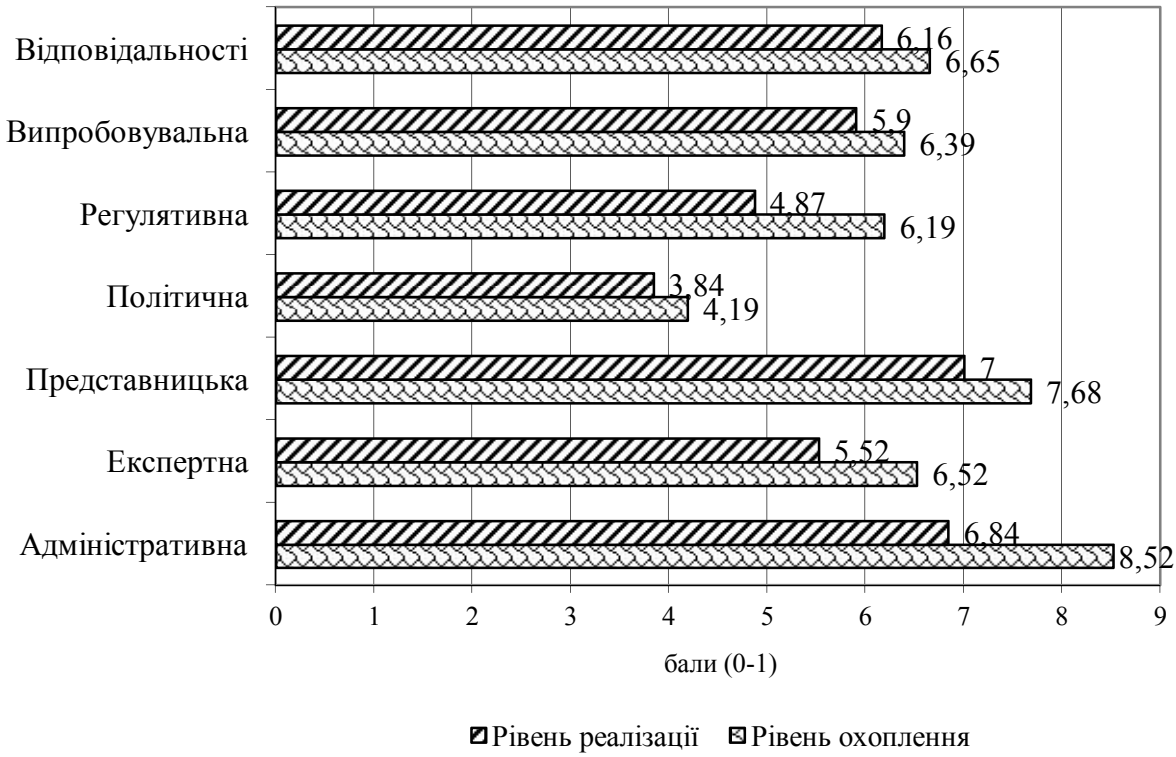


Рис. 2.11. Результати оцінювання рівня охоплення та реалізації потенціалу за функціями лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Відтак, на аналізованих підприємствах не в повній мірі реалізується одна з найважливіших функцій лідерства щодо встановлення цілей і основної лінії поведінки групи шляхом вказівок згори від керівництва чи безпосереднього лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень).

Як показали результати аналізу, решта лідерських функцій також не в повній мірі охоплені на аналізованих підприємствах, що потрібно вважати суттєвим недоліком. Йдеться, зокрема, про експертну (коли лідер є особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця), регулюючу (коли коригування особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати

різний вигляд) та випробовувальну (коли впроваджуються нові підходи до взаємодії персоналу та управління ним) функції.

Закономірно, що потенціал більшості функцій лідерства на аналізованих підприємствах реалізований у меншій мірі, ніж рівень їх охоплення. Проте, спостерігається надмірна диференціація реалізації потенціалу за такими функціями, як адміністративна, регулятивна та експертна. При цьому низьким рівнем реалізації потенціалу характеризуються політична та випробувальна функції. Відповідно, ефективність реалізації цих функцій лідерства є недостатньою. Таким чином, керівництву підприємств необхідно реалізувати політику, спрямовану на підвищення ефективності реалізації зазначених функцій.

Дещо низькими, а через це й неприйнятними потрібно вважати й реалізацію окремих елементів лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області. Йдеться зокрема про формування корпоративної культури (6,06 бала), прийнятність стилю управління (6,09), оптимізацію кадрів та розвиток персоналу (6,45) (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Результати оцінювання рівня охоплення елементів лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Вважаємо ці елементи важливими завданнями в системі реалізації лідерського потенціалу підприємств. Відповідно, керівництву суб'єктів ресторанного бізнесу необхідно реалізувати ефективні заходи на шляху до підвищення ефективності реалізації цих елементів лідерства. Причому така політика має впроваджуватися диференційовано, залежно від міри реалізації відповідних елементів на підприємствах різних розмірів. Так, для мікропідприємств ресторанного бізнесу важливо підсилити такі елементи лідерства, як оптимізація кадрів та розвиток персоналу, прийнятність стилю управління; малих підприємств – прийнятність стилю управління, формування корпоративної культури; середніх підприємств – формування корпоративної культури, оптимізація кадрів та розвиток персоналу.

Передумови для покращення зазначених елементів існують, адже працівники підприємств визначають наявне на підприємствах середовище щодо формування та реалізації лідерства як загалом сприятливе. Так вважають 48,4 % опитаних (рис. 2.13).

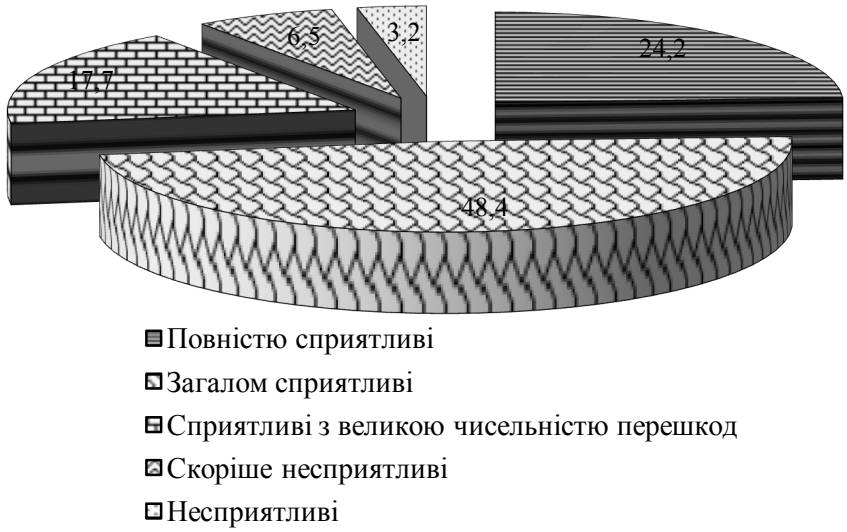


Рис. 2.13. Результати оцінювання міри сприятливості умов формування та реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р., % (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

При цьому ще 24,2 % вважають середовище абсолютно сприятливим. Лише 17,7 % респондентів визначили середовище реалізації лідерства як сприятливе, але з великою кількістю перешкод. Очевидно, керівникам підприємств потрібно детальніше вивчити ситуацію з перешкодами формування і реалізації лідерства аби в найближчій перспективі їх повністю усунути. На разі, головними вадами реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області залишаються авторитарний стиль керівництва (рівень цієї перешкоди для середніх підприємств галузі становив 0,42 (за шкалою 0-1), мікропідприємств – 0,29, малих підприємств – 0,25), недостатність кваліфікованих кадрів (0,57 для мікропідприємств), недостатність підготовки і розвитку кадрів (0,25 для малих підприємств, 0,21 для середніх підприємств). (рис. 2.14).

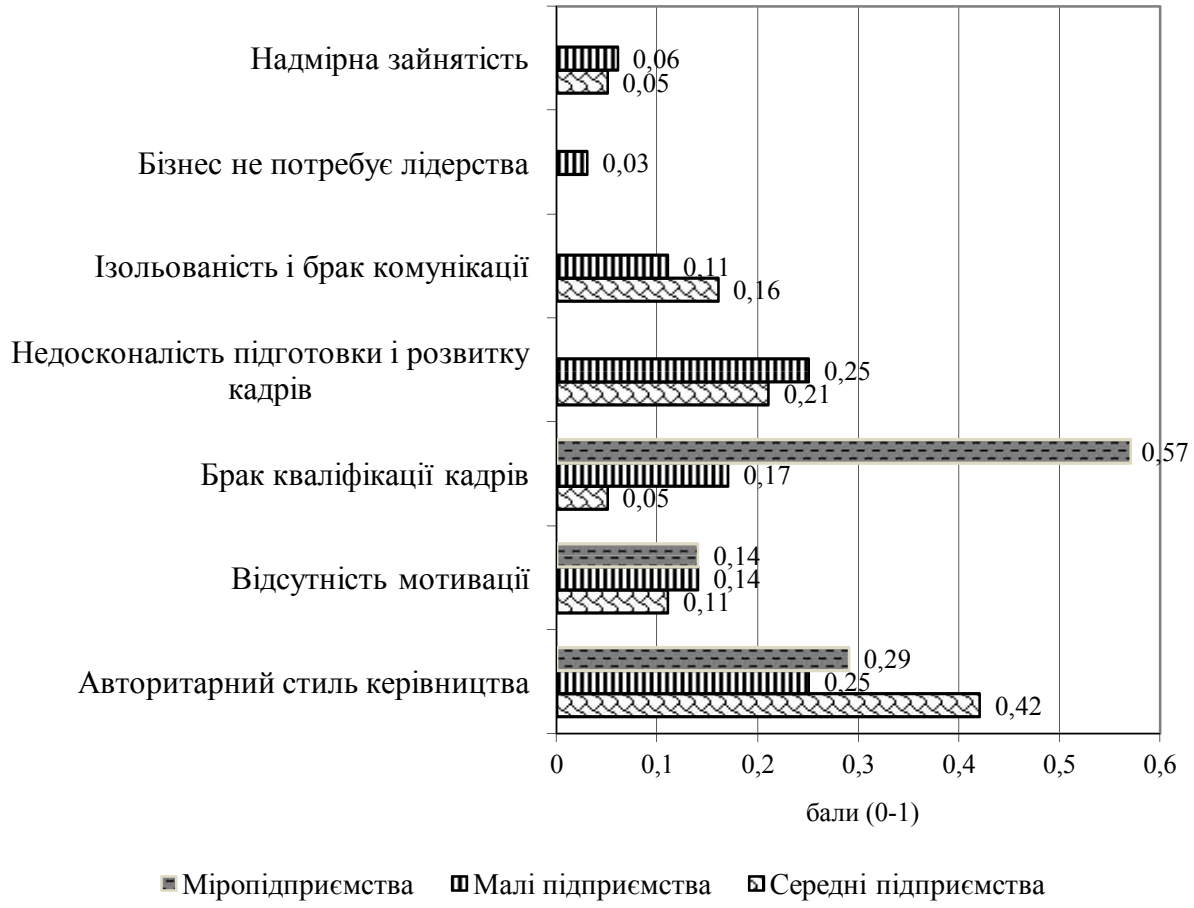


Рис. 2.14. Результати оцінювання головних перешкод реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Дещо слабшими, втім все ж наявними перешкодами реалізації потенціалу лідерства на підприємствах ресторанного господарства також залишаються відсутність належної мотивації персоналу, технологічна ізольованість працівників та недостатність комунікації між ними, висока зайнятість. Відтак, констатуємо, що важливий напрям реалізації лідерства на підприємствах галузі тісно пов'язаний з підготовкою кваліфікованих кадрів і розвитком персоналу.

Цьому сприяє й загалом позитивне ставлення на підприємствах до лідерів. Так, 59,7 % опитаних у більшій мірі позитивно сприймають формальних лідерів та 54,8 % – неформальних (рис. 2.15).

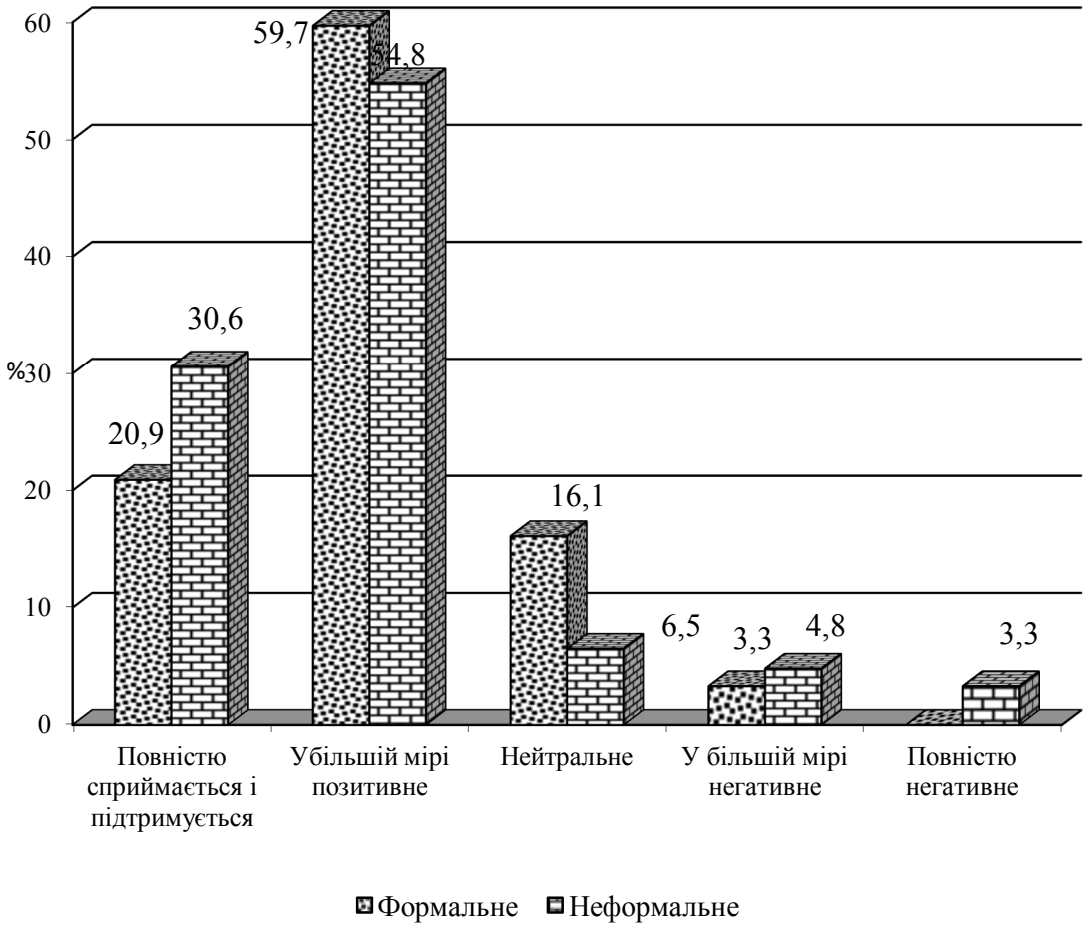


Рис. 2.15. Результати оцінювання ставлення персоналу підприємств ресторанного господарства Полтавської області до лідерів (за типами лідерства), станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Ще 30,6 % повністю сприймає і підтримує неформальних лідерів та 20,9 % – формальних. Показники несприйняття лідерства виявилися доволі

низькими: повністю негативно ставиться до неформального лідерства 3,3 % респондентів, а в більшій мірі негативно – 4,8 % для неформального та 3,3 % формального лідерства. Вважаємо хороше ставлення персоналу до лідерів позитивним аспектом і необхідною передумовою для накопичення і в подальшому ефективного використання його потенціалу.

Та все ж часткове несприйняття лідерства на підприємствах ресторанного господарства області наявне. Аналіз його причин дав такі результати. Головними чинниками, які до цього призводять, є неоднакове ставлення керівництва до персоналу (20,9 %), несправедливий розподіл обов'язків (19,4 %) та несправедлива винагорода за працю (16,1 %) (рис. 2.16).

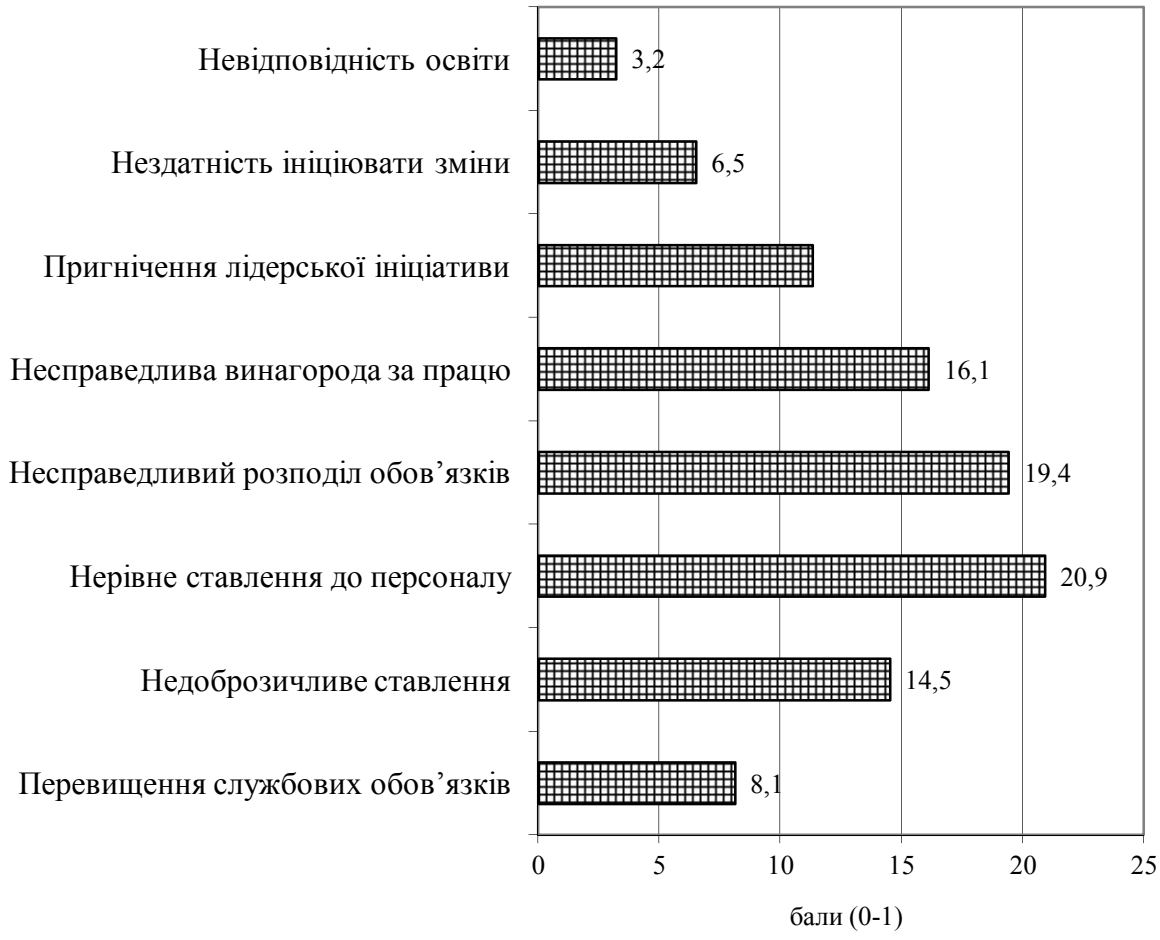


Рис. 2.16. Результати оцінювання причин несприйняття лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Сумарно ці три чинники більш ніж на 50 % визначають причини

несприйняття лідерства, що вагомо. Відтак, керівникам підприємств потрібно більшу увагу приділити взаємовідносинам "керівник – підлеглий" і максимально технологічно стандартизувати ці процеси. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня довіри і позитивному ставленню до лідерів. Хоча, як показано на рис. 2.17, ефективність реалізації потенціалу лідерства на аналізованих підприємствах ресторанного господарства доволі висока.

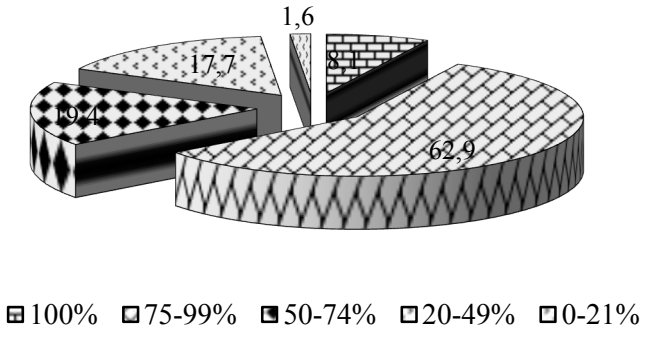


Рис. 2.17. Результати оцінювання рівня реалізації потенціалу лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Зокрема 62,9 % опитаних визначили рівень реалізації потенціалу лідерства як високий (75-99 %). Втім, достатньо високий відсоток залишилося й тих, що вважають ефективність реалізації потенціалу лідерства низькою. Зокрема 17,7 % персоналу підприємств оцінює міру реалізації потенціалу на рівні 20-49 %. Це свідчить про те, що недоліки у такій роботі все ще залишаються.

Про відповідні прогалини більш детально свідчать результати опитування відносно рівня реалізації потенціалу за характеристиками лідерства (рис. 2.18). Зокрема, встановлено, що керівництву підприємств незадовільними потрібно визнати такі характеристики лідерів, як зацікавленість у зростанні організації (35,65 %), делегування повноважень (38,39 %), визнання досягнень всіх працівників (45,16 %), здатність до співпраці (46,13 %), інноваційність і

схильність до ризику (49,19 %).

Власне, ці недоліки, якими наділені лідери підприємств, і призводять до формування в персоналу недовіри як до формальних, так і до неформальних лідерів, не дозволяють в повній мірі реалізувати потенціал лідерства та його позитивний вплив на ефективність управління персоналом підприємств.



Рис. 2.18. Результати оцінювання рівня реалізації потенціалу за характеристиками лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Вважаємо, що це також є однією з причин все ще невисоких характеристик впливу лідерства на ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства. Так, встановлено, що в найбільшій мірі позитивно позначається реалізація потенціалу лідерства на впровадженні на практиці креативних здібностей персоналу та інтелектуального капіталу (33,9 % опитаних вважає, що лідерство на понад 70 % позитивно позначається на цій характеристиці), а також зміцненні конкурентоспроможності послуг підприємств (відповідний показник становив 14,5 %) (табл. 2.11).

Натомість потрібно констатувати про низьку ефективність впливу лідерства на професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу. Зокрема на

низький (до 15 %) вплив лідерства на цю характеристику вказали 79 % опитаних.

На жаль, не має, на разі, на аналізованих підприємствах ресторанного господарства належного впливу лідерства і на продуктивність, ефективність праці та психофізіологічну готовність до праці (низький (до 15 %) рівень впливу лідерства на цю характеристику визначили 67,7 % опитаних та ще 9,7 % вказали на відсутність такого зв'язку).

Таблиця 2.11

Результати оцінювання впливу лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємств ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

(%)

Підприємства	Напрями ефективності				
	Психофізіологічна працездатність, продуктивність праці та економічна активність персоналу	Реалізація креативних здібностей персоналу та інтелектуального капіталу	Професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу	Конкурентоспроможність послуг	Соціально-трудова компонента корпоративної культури
Додаткового впливу не спостерігається	9,7	3,2	27,4	-	11,3
Лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту рівня до 15 %)	67,7	12,9	51,6	24,2	35,5
Лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту рівня на 16-35 %)	17,7	22,6	17,7	25,8	20,9
Лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту рівня на 35-70 %)	4,8	27,4	3,2	35,5	32,3
Лідерство визначає приріст рівня на понад 70 %	-	33,9	-	14,5	-

Слабо позначається лідерство і на покращенні соціально-трудової компоненти корпоративної культури підприємств, зокрема так вважає майже

половина (46,8 %) опитаних.

На нашу думку, визначені недоліки, які знижують ефективність та здатність підприємств реалізувати вплив лідерства на управління персоналом, мають стати головними напрямами та стратегічними пріоритетами для керівників підприємств відносно реалізації дієвої політики, спрямованої на значно більш ефективне використання лідерства відносно управління персоналом і розвитком підприємств ресторанного господарства.

2.3. Оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства

В умовах протидії викликам глобалізації перед підприємствами країн з трансформаційною економікою постала проблема втілення стратегії переходу до нової моделі економічного розвитку, комплексної модернізації внутрігосподарської системи, що пояснюється необхідністю вироблення нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Слід зазначити, що ефективність функціонування підприємств кожної галузі усе більше залежить не від розвитку техніко-технологічної бази, інформаційно-аналітичного забезпечення, стратегічного планування, а від розвитку персоналу на засадах новизни і нововведень.

Визначальним аспектом забезпечення подальшого поступу підприємств України в цілому, і ресторанного господарства зокрема, є формування та реалізація лідерського потенціалу персоналу на основі поєднання методів економічного, соціального характеру та поведінкового підходу. Більше того, досвід успішних світових компаній свідчить, що саме реалізація лідерського потенціалу є запорукою підвищення ефективності управління персоналом й економічних показників підприємства загалом. Це обумовлює необхідність розроблення методичної послідовності оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на ефективність управління персоналом

досліджуваних підприємств.

Важливість даного етапу оцінювання полягає у тому, що дозволяє сформувати висновки відносно того, чому наявні чи відсутні належні передумови реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства, якими є причини достатнього чи невисокого рівня реалізації лідерського потенціалу, в якій мірі реалізується лідерський потенціал для потреб підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

З іншого боку аналіз реалізації лідерського потенціалу персоналу є важливою відправною точкою для подальшого удосконалення управління персоналом підприємств. Адже дозволяє визначити напрями, за якими реалізувалися заходи управління персоналом, та якою була їх ефективність і який інституційний, організаційний чи економічний ефект вони принесли, а також елементи системи управління персоналом підприємства, які практично не піддавалися прямому чи опосередкованому впливу реалізації лідерського потенціалу, і якими були їх наслідки.

Більше того, уміння аналізувати й оцінювати лідерський потенціал дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність підприємств. Незаперечним фактом є також і те, що сучасні підприємці відчувають потребу у виробленні методичних підходів до аналізу й оцінювання лідерського потенціалу з метою більш ефективного застосування в своїй діяльності.

На основі аналізу низки наукових праць та досліджень провідних науковців робимо висновок про наявність на сьогодні якісних (глибинне інтерв'ю; монографічне дослідження; вивчення правил, традицій, що склалися на підприємстві; вивчення практики управління, що склалася на підприємстві; "обхід" підприємства) та кількісних методів (методи експертного оцінювання, соціометричний метод, методи статистичного аналізу) оцінювання реалізації лідерського потенціалу персоналу на підприємствах. На нашу думку, більшість

із наведених методів мають теоретико-пізнавальне значення і не часто практично застосовуються при оцінюванні реалізації лідерського потенціалу. Більше того, якісні методи діагностики є недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як лідерський потенціал. Тому більш доречним є застосування сучасних економіко-математичних методів при здійсненні оцінювання реалізації лідерського потенціалу, які дозволяють подолати такі недоліки як суб'єктивізм експертів та зміна їх думок і переконань в часі.

Саме тому, слід чітко ідентифікувати методичну послідовність, згідно якої апарат управління підприємствами господарювання ресторанного господарства здійснюватиме відповідні процедури оцінювання (рис. 2.19). Вважаємо за доречне виокремлення таких складових для оцінювання реалізації лідерського потенціалу персоналу підприємств ресторанного господарства:

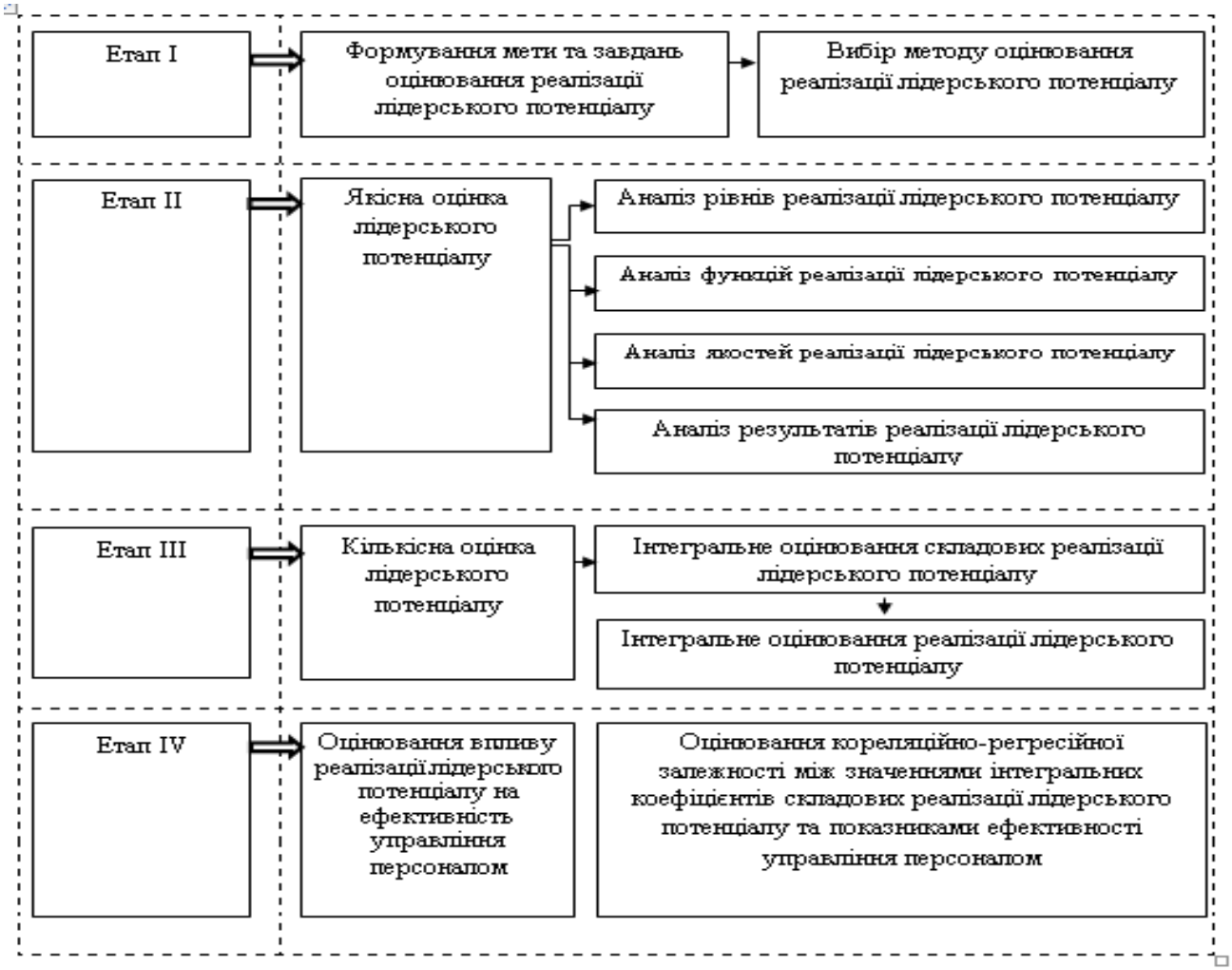


Рис. 2.19. Етапність методики оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства (запропоновано автором)

1. Рівні реалізації лідерського потенціалу: особистісний (мотивація реалізації лідерського потенціалу, система ціннісних орієнтацій), груповий (психологічна атмосфера в колективі, система міжособистісних взаємостосунків, рівень розвитку колективу), організаційний (організаційні цінності, організаційний клімат).

2. Функції реалізації лідерського потенціалу: приклад (лідер формує модель поведінки для інших членів групи), політик (лідер встановлює цілі і основні лінії поведінки групи), символ (лідери таких груп вдаються до різних відмінностей в одязі і поведінці), “батько” (лідер як об’єкт позитивних емоцій членів групи, ідентифікації і відчуття відданості), джерело відповідальності (лідер як джерело достовірної інформації або кваліфікованого фахівця), регулятор відносин (лідер регулює особистісні і ділові стосунки усередині групи), представник групи (офіційна особа групи, яка представляє чи відстоює інтереси групи у зовнішньому середовищі), планувальник (розробник методів і засобів, за допомогою яких досягаються довго-, середньо- та короткострокові цілі), адміністратор (координатор діяльності групи, здійснює моніторинг та контроль за результатами реалізації поставлених завдань), джерело заохочень і покарань (лідер застосовує систему заохочень і покарань для контролю за діяльністю учасників групи), третейський суддя (лідер вирішує конфліктні ситуації), провідник світогляду (джерело формування цінностей і норм, складових групового світогляду), “цап відбувайло” (об’єкт для агресії з боку членів групи у разі невдачі).

3. Якості реалізації лідерського потенціалу: відповідальність, професіоналізм, інноваційність, комунікативність, емоційний інтелект, перспективне бачення, стратегічне мислення, рішучість, впливовість, харизматичність, адаптивність.

4. Результати реалізації лідерського потенціалу: місія, ресурс, традиційні цінності, досвід, інновації, шедевр, послідовники, корпоративна культура.

Варто зазначити, що зазначені складові не мають однакого рівня ваги і впливу на ефективність управління персоналом і таку диференціацію слід

обов'язково враховувати. Але, з іншої сторони, особливістю аналізованого виду економічної діяльності є те, що тут і, на перший погляд, менш важливі складові часто мають визначально-значний вплив на формування та реалізацію управлінського менеджменту.

Безпосереднє оцінювання лідерського потенціалу персоналу підприємств ресторанного господарства було проведене нами шляхом соціологічного опитування працівників аналізованих підприємств у Полтавській області у червні-грудні 2016 року. Опитування здійснювалося з використання анкети, взірець якої подано у Додатку З (блок 5 відповідної анкети).

Зауважимо, що, даючи відповіді на запитання анкети, працівники підприємств ресторанного господарства мали оцінити відповідні 4 складові реалізації лідерського потенціалу за кожним із індикаторів від 0 до 10 балів, де 10 – максимально висока оцінка відповідного параметра, 0 – повна невідповідність відповідного параметра.

Як можна спостерігати з інформації, поданої у табл. 2.12, для аналізованих підприємств ресторанного господарства характерний як особистісний, так і груповий та організаційний рівні реалізації лідерського потенціалу.

Таблиця 2.12

Результати оцінювання рівнів реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Підприємства	Індикатори		
	Особистісний	Груповий	Організаційний
ТОВ "Фелбі Інвест"	5,55	3,34	4,66
ПП "Лукомор'я"	2,39	4,78	3,45
ПП "Посейдон"	3,90	5,39	2,34
ТОВ "Августін"	5,46	7,67	5,01
ТОВ "Аристократ"	7,02	4,44	4,00
ТОВ "Морозиво"	4,34	6,89	5,89
ПП "Ресторан-кафе"	2,50	5,11	1,21

Проте, в структурі відповідей респондентів переважають особистісний та груповий рівні, що свідчить про домінування емоційно-поведінкових та

мотиваційно-ціннісних чинників реалізації лідерського потенціалу. Тоді як на рівні організації реалізація лідерського потенціалу залишається низькою, що є негативним, оскільки така ситуація не формує передумов для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємств та зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізованого ринкового середовища.

В контексті реалізації функцій реалізації лідерського потенціалу виявлено, що на аналізованих підприємствах ресторанного господарства в найбільшій мірі охопленими діяльністю лідерів виявилися функції: представник групи (8,05), адміністратор (6,97), "батько" (6,71), а найменш охопленою – символ (2,95), "цап відбувайло" (1,69) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати оцінювання функцій реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Індикатори	Підприємства						
	ТОВ "Фелбі Інвест"	ПП "Лукомор'я"	ПП "Посейдон"	ТОВ "Августін"	ТОВ "Аристо-крат"	ТОВ "Моро-зиво"	ПП "Ресторан-кафе"
Приклад	7,13	4,18	3,15	5,87	7,89	5,45	6,29
Політик	4,34	3,67	2,33	6,66	9,34	6,71	5,22
Символ	1,12	2,25	3,06	2,34	1,58	4,31	6,01
"Батько"	5,55	8,11	6,78	7,32	7,56	5,73	5,94
Джерело відпові-дальності	8,11	4,89	5,99	4,49	8,99	6,45	4,56
Регулятор відносин	4,37	5,34	6,43	5,53	7,04	7,71	4,47
Представник групи	9,29	8,01	7,00	8,78	6,45	9,09	7,78
Планувальник	4,49	3,75	3,77	8,01	4,71	7,88	6,45
Адміністратор	7,34	2,43	8,33	7,98	7,34	8,56	6,82
Джерело заохочень і покарань	6,82	5,00	3,11	6,17	2,98	6,34	3,43
Провідник світогляду	2,34	4,89	5,65	4,71	4,61	5,21	4,89
"Цап відбувайло"	0,89	1,23	0,01	2,12	0,51	3,67	3,43

При цьому, на аналізованих підприємствах не в повній мірі реалізується

такі важливі функцій лідерського потенціалу як планувальник (5,58), політик (5,47), провідник світогляду (4,61), які є стратегічно важливими для підвищення ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства, зокрема, підвищення трудової активності праці та психофізіологічної працездатності, а також професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу. Це потребує розробки дієвих заходів з боку керівництва, спрямованих на підвищення ефективності реалізації зазначених функцій.

Слід зазначити, що позитивно, що на підприємствах ресторанного господарства у повній мірі реалізуються такі якості лідерського потенціалу як: впливовість (8,23), комунікативність (7,34), рішучість (7,25) (табл. 2.14). Посередні значення отримали: відповідальність (6,07) та перспективне бачення (5,27).

Таблиця 2.14

Результати оцінювання реалізації якостей лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Індикатори	Підприємства						
	ТОВ "Фелбі Інвест"	ПП "Лукомор'я"	ПП "Посейдон"	ТОВ "Августін"	ТОВ "Аристо-крат"	ТОВ "Моро-зиво"	ПП "Ресторан-кафе"
Відповідальність	6,67	5,78	5,32	8,88	5,17	6,22	4,43
Інноваційність	3,71	1,99	0,41	1,44	2,50	3,75	0,25
Професіоналізм	3,89	4,78	4,48	4,89	6,99	5,83	5,56
Комунікативність	5,44	8,88	7,62	5,56	8,23	7,76	7,89
Емоційний інтелект	3,45	8,56	8,98	4,45	7,17	4,44	7,01
Перспективне бачення	3,78	5,04	5,42	7,12	7,17	4,56	3,81
Стратегічне мислення	4,45	4,49	5,21	7,55	6,67	5,01	3,22
Рішучість	8,81	7,00	7,54	6,08	5,99	7,78	7,56
Впливовість	7,13	7,83	9,91	8,81	8,73	8,98	6,24
Харизма	5,14	6,33	5,32	8,12	7,99	7,66	5,82
Адаптивність	5,01	4,09	3,01	5,42	4,33	3,26	2,12

Однак, також зафіксовано недоліки щодо реалізації низки якостей

лідерського потенціалу на аналізованих підприємствах. Так, такі якості як: адаптивність та інноваційність виявилися низькими (3,89 та 2,01 бали відповідно при максимальному значенні в 10 балів). Це свідчить про низьку сприйнятливість персоналу до інновацій та його неадаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що обмежує ефективність управління персоналом підприємств. Очевидно, що ці недоліки реалізації якостей реалізації лідерського потенціалу на аналізованих підприємствах необхідно виправляти.

Дещо несприятливими для підвищення ефективності управління персоналом потрібно вважати й окремі результати реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінювання результатів реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором за результатами соціологічного опитування працівників підприємств)

Індикатори	Підприємства						
	ТОВ “Фелбі Інвест”	ПП “Лукомор’я”	ПП “Посейдон”	ТОВ “Августін”	ТОВ “Аристо-крат”	ТОВ “Моро-зиво”	ПП “Ресторан-кафе”
Місія	5,15	4,32	3,78	5,67	8,14	4,19	4,14
Ресурс	3,88	4,45	6,01	7,78	5,48	8,66	4,75
Традиційні цінності	5,78	6,88	6,12	8,92	5,11	7,12	5,99
Досвід	8,01	6,98	5,54	8,73	9,95	5,15	5,89
Інновації	0,05	1,00	0,98	1,25	0,61	0,78	0,50
Шедевр	1,89	1,05	2,20	4,54	2,15	2,71	2,18
Послідовники	4,78	7,71	5,34	6,63	8,19	5,99	6,74
Корпоративна культура	6,99	4,43	5,81	6,41	7,74	8,08	4,31

Зокрема, йде мова про створення шедевру (2,39) та інновацій (0,74). Більше того, решта результатів реалізації лідерського потенціалу також не в повній мірі охоплені на аналізованих підприємствах, що потрібно вважати суттєвим недоліком (обґрунтування місії підприємства (5,06), розвиток ресурсного забезпечення, в т.ч. фінансово-інвестиційного та інтелектуально-

кадрового (5,86), формування корпоративної культури (6,25)). При цьому, позитивним слід вважати такі результати реалізації лідерського потенціалу як набуття досвіду (7,18) та формування традиційних цінностей (6,56).

Однак, на нашу думку, ці результати реалізації лідерського потенціалу не є достатньою умовою для підвищення життєздатності суб'єктів ресторанного господарства, що потрібно врахувати керівникам аналізованих підприємств. При цьому, формальним та неформальним лідерам на підприємствам ресторанного господарства необхідно особливо активно працювати над ініціюванням, розробкою і впровадженням інновацій в управлінський процес, а також за всіма напрямами функціонування підприємств.

З метою проведення інтегрального оцінювання реалізації лідерського потенціалу було застосовано метод головних компонент, який усуває суб'єктивізм експертних оцінок при визначенні вагових коефіцієнтів. Також з урахуванням нелінійності економічних процесів застосовано мультиплікативну (нелінійну) форму отримання інтегрального індексу з одночасним нормуванням вихідних показників та їх оптимальних значень, що забезпечує адекватну діагностику рівня реалізації лідерського потенціалу та його складових.

На підставі проведених розрахунків було отримано вагові коефіцієнти та нормовані значення показників лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (Додаток Ж). Значення інтегральних коефіцієнтів складових лідерського потенціалу за всіма аналізованими підприємствами відображені на рис. 2.20. Варто зазначити, що інтегральні індекси оцінювання результатів реалізації лідерського потенціалу ТОВ "Фелбі Інвест", ПП "Лукомор'я", ПП "Ресторан-кафе" знаходилися у небезпечній зоні (0,2617-0,3890), тоді як інтегральні індекси ТОВ "Морозиво", ТОВ "Аристократ", ПП "Посейдон" – у незадовільній зоні (0,4480-0,5925), лише інтегральний індекс ТОВ "Августін" – у задовільній зоні (0,6149).

Якщо характеризувати інтегральні індекси оцінювання функцій реалізації лідерського потенціалу, то слід зазначити, що для більшості досліджуваних підприємств вони знаходилися у незадовільній зоні від 0,4121 до 0,5817, лише

інтегральний індекс ТОВ “Морозиво” – у оптимальній зоні (0,6548).

Щодо інтегрального індексу оцінювання реалізації якостей лідерського потенціалу, то слід зазначити, що інтегральні індекси 5 із 7 досліджуваних підприємств ресторанного господарства Полтавської області знаходилися у незадовільній зоні від 0,4797 до 0,5925, тоді як ПП “Ресторан-кафе” – у небезпечній зоні (0,3890), а ТОВ “Аристократ” – у оптимальній зоні (0,6175).

Водночас інтегральні індекси оцінювання рівнів реалізації лідерського потенціалу аналізованих підприємств знаходилися в межах від 0,3305 до 0,5942, тобто у незадовільній зоні, при цьому ПП “Ресторан-кафе” – у небезпечній зоні (0,2737). Загалом, такі значення інтегральних коефіцієнтів складових лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області свідчать про недостатню ефективність реалізації лідерського потенціалу та потребують негайного реагування з боку керівництва підприємств в цілях підвищення ефективності управління персоналом.

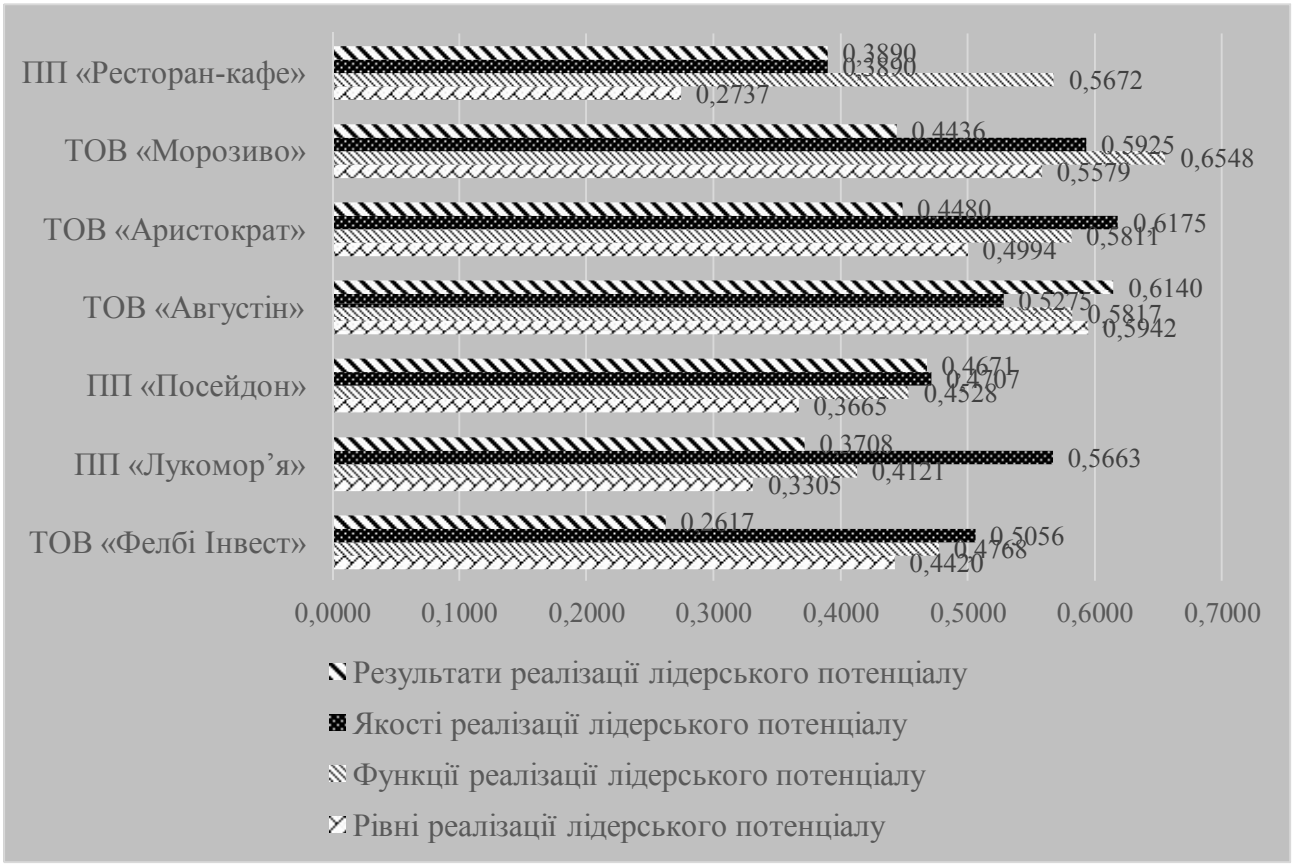


Рис. 2.20. Значення інтегральних коефіцієнтів складових реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором)

При цьому, результати проведеного інтегрального оцінювання реалізації лідерського потенціалу свідчать, що найбільший вплив на зміну інтегрального показника реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства чинять саме рівні реалізації лідерського потенціалу, а найменший – якості реалізації лідерського потенціалу, вагові коефіцієнти яких складають 0,3954 та 0,1446 відповідно (рис. 2.21). Це уможливлює обґрунтування ефективних управлінських рішень в межах тих напрямів, за якими слід найбільш активно працювати відносно посилення реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області.

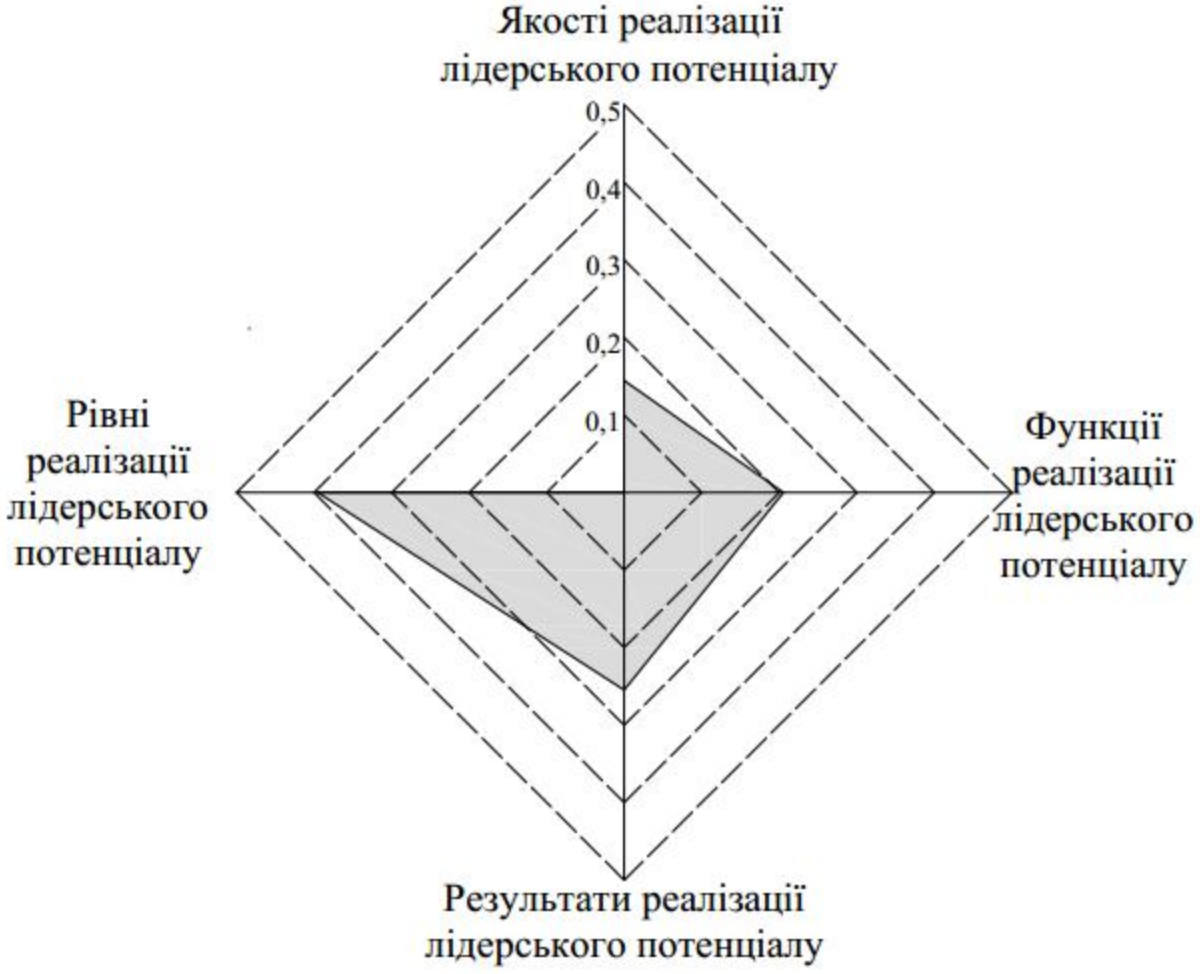


Рис. 2.21. Структура впливу складових на зміну інтегрального коефіцієнта реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором)

Як можемо констатувати за отриманими нами результатами (рис. 2.22), найвищим рівнем реалізації лідерського потенціалу характеризується

ТОВ “Августін”, інтегральне значення якого становило 0,5792 у діапазоні, де найвище значення рівне 1,0, а найменше – 0. На другому місці перебував лідерський потенціал ТОВ “Морозиво”, поступаючись головному конкуренту на 0,0243. Лише на 0,0244 поступалось цьому підприємству інтегральне значення реалізації лідерського потенціалу ТОВ “Аристократ”. Досить слабкими були станом на поч. 2017 р. й лідерські позиції ТОВ “Фелбі Інвест”, ПП “Лукомор’я”, ПП “Посейдон”, значення інтегральних коефіцієнтів яких становили лише 0,4139, 0,4092 та 0,4363 відповідно. Найнижчим рівнем реалізації лідерського потенціалу у цей період характеризувалося ПП “Ресторан-кафе” (0,3894).

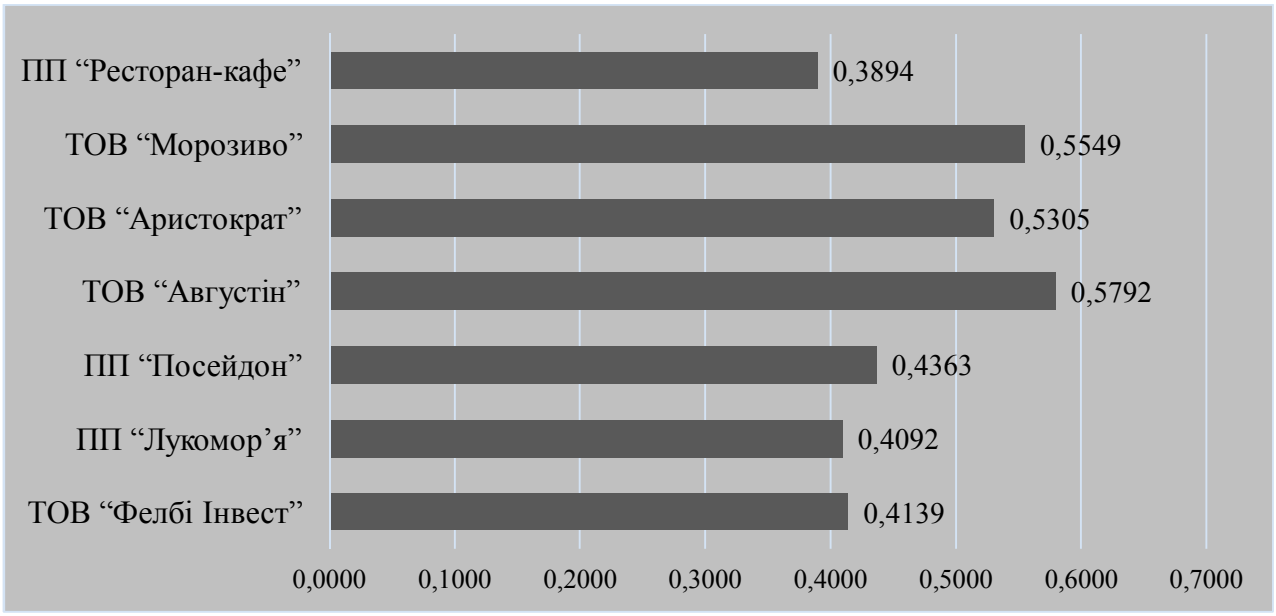


Рис. 2.22. Значення інтегральних коефіцієнтів реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором)

Крім того, варто додати, що значення рівня реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області станом на початок 2017 р. було низьким, а, відтак, і неприйнятним. До прикладу, найвище значення з усіх показників становило 0,5792 для ТОВ “Августін”, що відповідає середньому рівню реалізації лідерського потенціалу. Наслідком цього може стати втрата конкурентних позицій підприємств ресторанного господарства, погіршення якості обслуговування

населення та зниження соціально-економічної ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства. Це обумовлює необхідність більш активного і системного впровадження заходів щодо підвищення ефективності реалізації лідерського потенціалу в цілях забезпечення оптимального управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Варто зазначити, що в умовах господарювання у конкурентному середовищі, яким є сучасний ринок, перед підприємствами ресторанного бізнесу постає проблема підвищення ефективності управління персоналом підприємств, що є основним резервом зростання обсягів надання послуг. Більше того, особливого значення набуває питання визначення основних чинників, які забезпечують ефективне управління персоналом підприємств. Одним з таких формоутворюючих компонентів є лідерський потенціал. Тому в цілях оцінювання впливу реалізації лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства варто провести кореляційно-регресійний аналіз, які дає змогу визначити кількісний зв’язок між окремими факторами та результуючою ознакою.

Виходячи з показників ефективності управління персоналом підприємств, доцільно обрати у якості залежних змінних такі показники, як: продуктивність праці, чистий прибуток на 1-го працівника, коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати, рентабельність фонду оплати праці, відношення доходу до фонду оплати праці, відношення кількості споживачів послуг до чисельності працівників. У таблиці 2.16 наведено значення зазначених показників, які відображають ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства (незалежні змінні).

Найбільш узагальнюючим показником, який може свідчити про ефективність управління персоналом підприємств, є показник продуктивності праці. При цьому, позитивно, що на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області на початок 2017 р. показник продуктивності праці знаходився на достатньо високому рівні в межах 166,4-189,0 тис. грн/ос.

Недостатні значення були характерні для мікро-підприємств – 156,5 та 154,9 тис. грн/ос відповідно.

Зауважимо, що за результатами аналізу показника чистого прибутку в розрахунку на одного працівника підприємств ресторанного господарства Полтавської області є підстави стверджувати про позитивні передумови формування та реалізації ефективності управління персоналом. Проте, спостерігається надмірна диференціація даного показника за досліджуваними підприємствами – від 39,8 тис. грн (ТОВ "Фелбі Інвест") до 31,1 тис. грн (ПП "Ресторан-кафе").

Таблиця 2.16

Показники ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р.

(розраховано автором)

Підприємства	Показники					
	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	Чистий прибуток в розрахунку на одного працівника, тис. грн	Індекс зміни продуктивності праці до зміни фонду оплати праці	Рентабельність фонду оплати праці, %	Доходовіддача оплати праці, грн/грн	Кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника, тис. ос.
ТОВ "Фелбі Інвест"	189,0	39,8	1,2	9,7	3,0	4,8
ПП "Лукомор'я"	177,7	37,2	1,0	9,1	2,8	4,2
ПП "Посейдон"	182,1	38,4	1,1	8,4	2,5	4,5
ТОВ "Августін"	173,4	35,3	1,1	6,6	2,7	4,8
ТОВ "Аристократ"	166,4	39,2	1,0	7,9	2,4	4,4
ТОВ "Морозиво"	156,5	32,7	0,8	6,3	2,0	4,1
ПП "Ресторан-кафе"	154,9	31,1	0,9	5,2	2,1	4,2

Коефіцієнт забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці обумовлює необхідність здійснення регулювання фонду оплати праці, оскільки існує певна можливість втрати стимулюючого ефекту заробітної плати, який повинен ґрунтуватися на стратегії забезпечення одночасного зростання продуктивності, обсягу надання послуг і оплати праці. Оптимальне співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати повинне бути більше одиниці.

Станом на початок 2017 р. даний коефіцієнт на малих та середніх підприємствах ресторанного господарства Полтавської області значно перевищував одиницю, що оцінюється позитивно, оскільки темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання витрат на оплату праці, що дозволяло підприємствам умовно економити на фонді оплати праці. Проте, на ТОВ "Морозиво" та ПП "Ресторан-кафе" даний коефіцієнт залишався меншим за одиницю, що є негативним явищем для підприємств, оскільки вказує на те, що заробітна плата збільшується вищими темпами ніж продуктивність праці.

Показники, які відображають фактичні витрати на оплату праці, зокрема рентабельність фонду оплати праці та відношення доходу до фонду оплати праці, для середніх та малих досліджуваних підприємств знаходяться в задовільних межах. Тоді як на ТОВ "Морозиво" та ПП "Ресторан-кафе" фактичні витрати на оплату праці не виконували мотивуючої функції підвищення результативності праці персоналу. Більше того, керівництву підприємств при розробці заходів щодо підвищення ефективності управлінського менеджменту слід брати до уваги те, що зростання витрат на оплату праці персоналу не завжди зумовлює підвищення результативності. Окрім заходів економічного характеру підприємствам потрібно застосовувати організаційні та соціально-психологічні заходи.

Для забезпечення життєздатності та існування в умовах конкурентної боротьби підприємства ресторанного господарства повинні забезпечувати відповідні обсяги обслуговування споживачів, ефективність яких відображає відношення кількості споживачів послуг до чисельності працівників. При цьому на більшості досліджуваних підприємств станом на початок 2017 року співвідношення кількості споживачів послуг до чисельності працівників знаходилося, як на нашу думку, в прийнятних межах – 4,1-4,8 тис. ос. Проте, крім кількісного підходу оцінювання рівня надання послуг, важливим є моніторинг управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу в цілях досягнення максимального соціально-економічного ефекту.

У якості незалежних змінних нами обрані значення інтегральних коефіцієнтів складових лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, які, на нашу думку, можуть мати безпосередній вплив на ефективність управління персоналом.

Таблиця 2.17

Агреговані чинники впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р. (розраховано автором)

Залежні змінні	Незалежні змінні				
	Вільний член (β_0)	Рівні реалізації лідерського потенціалу (β_1)	Функції реалізації лідерського потенціалу (β_2)	Якості реалізації лідерського потенціалу (β_3)	Результати реалізації лідерського потенціалу (β_4)
Продуктивність праці ($У_1$) $R = 0{,}9667$; $R^2_{adj} = 0{,}9208$; $F(4{,}2) = 18{,}433$ $Std.Er. = 0{,}1941$	264,65	1,0989	1,2506	0,3778	0,2635
Чистий прибуток в розрахунку на одного працівника ($У_2$) $R = 0{,}8586$ $R^2_{adj} = 0{,}7071$ $F(8{,}99) = 9{,}4824$ $Std.Er. = 0{,}3417$	46,14	0,6605	-	0,1817	0,2362
Коефіцієнт відношення зміни продуктивності праці до зміни фонду оплати праці ($У_3$) $R = 0{,}9088$; $R^2_{adj} = 0{,}6523$; $F(6{,}101) = 44{,}073$ $Std.Er. = 0{,}2519$	2,05	-	-1,1396	-0,6641	0,1962
Рентабельність фонду оплати праці ($У_4$) $R = 0{,}9816$ $R^2_{adj} = 0{,}8908$ $F(9{,}98) = 10{,}63$ $Std.Er. = 0{,}1134$	14,46	-0,6121	-	-	-0,4206
Доходовіддача фонду оплати праці ($У_5$) $R = 0{,}9338$ $R^2_{adj} = 0{,}6162$ $F(4{,}2) = 13{,}408$ $Std.Er. = 0{,}2262$	4,85	-1,1758		-	-0,2605
Кількість споживачів послуг в середньому на одного працівника ($У_6$) $R = 0{,}9084$ $R^2_{adj} = 0{,}4757$ $F(4{,}2) = 10{,}633$ $Std.Er. = 0{,}2072$	6,29	-	0,9046	0,8947	-

Кореляційно-регресійний аналіз з використанням методу найменших

квадратів дозволив оцінити вплив реалізації лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Результати оцінювання впливу обраних факторів представлено у таблиці 2.17., де відображено лише значення тих факторів, вплив яких на залежну змінну статистично вагомий

Так, за результатами аналізу виявлено загальні тенденції до збільшення усіх залежних змінних: продуктивності праці (вільний член становить 264,65), чистого прибутку на одного працівника (вільний член – 46,14), коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати (вільний член – 2,05), рентабельності фонду оплати праці (вільний член – 14,46), відношення доходу до фонду оплати праці (4,85), відношення кількості споживачів послуг до чисельності працівників (6,29). Ці результати слід вважати позитивними та такими, що свідчать про посилення впливу реалізації лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства Полтавської області.

Слід зауважити, що проаналізовані фактори досить точно пояснюють варіації залежних змінних. Про це свідчать відповідні значення коефіцієнтів детермінації, що відображає достовірність регресії. В той же час похибка проведених розрахунків для усіх моделей теж знаходиться в нормальних межах. Отже, побудовані моделі є адекватними та статистично значимими.

Результати економетричного аналізу засвідчують статистичну залежність між рівнем реалізації лідерського потенціалу та показниками ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Зокрема, при збільшенні усіх складових реалізації лідерського потенціалу на 1 % рівень продуктивності праці збільшується на 1,098, 1,2506, 0,3778 та 0,2635 відповідно. Аналогічною є залежність між показниками чистого прибутку на 1 працівника та складовими реалізації лідерського потенціалу (збільшення на 0,6605, 0,1817 та 0,2362 відповідно).

Зменшення значень функцій та якостей реалізації лідерського потенціалу на 1 % призводить до збільшення коефіцієнту випередження темпів зростання

продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати на 1,1396 та 0,6641 відповідно, що є негативно, оскільки існує певна ймовірність втрати стимулюючого ефекту заробітної плати для реалізації лідерського потенціалу працівниками підприємств ресторанного господарства. Тоді як збільшення значень результатів реалізації лідерського потенціалу на 1 % зумовлює зростання залежної змінної на 0,1962.

Оберненопропорційну залежність демонструють рівні та результати реалізації лідерського потенціалу, рентабельність фонду оплати праці та відношення доходу до фонду оплати праці. Тобто збільшення незалежних змінних на 1 % зумовлює зменшення рентабельності фонду оплати праці на 0,6121 та 0,4206, а також зменшення відношення доходу до фонду оплати праці на 1,1758 та 0,2605, що свідчить про те, що реалізація лідерського потенціалу не зумовлює зростання витрат на оплату праці персоналу.

Цілком логічною є залежність між функціями та якостями лідерського потенціалу та відношенням кількості споживачів послуг до чисельності працівників – при збільшенні незалежних змінних на 1 %, залежна змінна збільшується на 0,9046 та 0,8947 відповідно.

Аналіз складових та функціональних особливостей реалізації лідерського потенціалу шляхом здійснення інтегрального оцінювання з використанням методу головних компонент, проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу реалізації лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства дозволяє визначити стратегічні пріоритети та напрями системного удосконалення лідерства відносно управління персоналом і розвитком підприємств ресторанного господарства.

Висновки до розділу

1. Результати вивчення макроекономічних параметрів функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства (на прикладі Полтавської

області) дають підстави стверджувати про наявність низки позитивних передумов для впровадження лідерства. Такими, зокрема, є укрупнення ресторанних комплексів та зростання зайнятості в середньому на одному об'єкті ресторанного господарства, розширення програм співпраці підприємств з суб'єктами інших видів діяльності, диверсифікація посад управлінського персоналу, збільшення обсягів товарообороту і виробничо-сервісних потужностей, покращення суспільної лояльності до функціонування підприємств ресторанного господарства. Разом з тим, виявлено й низку несприятливих чинників і тенденцій щодо впровадження лідерства. Це ускладнення умов конкуренції та макроекономічного середовища, послаблення купівельної спроможності населення, зменшення чисельності зайнятих і посилення конкуренції за робочі місця, низький рівень оплати праці та привабливості робочих місць для осіб з лідерським потенціалом, а також недостатній рівень поширення в галузі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Ідентифіковано й мікроекономічні перешкоди становлення і розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Такими передусім є висока і стабільна збитковість підприємств, що обмежує їх фінансові можливості з розвитку персоналу, висока витратомісткість господарювання та обмеженість фінансового ресурсу на мотивування до креативності і лідерства, низька залежність результатів праці та рівня її оплати, скорочення частки офіційної зайнятості, а також частки управлінського персоналу, регламентованість бізнес-процесів та невисокий рівень соціально-трудової комунікації персоналу.

2. На основі використання авторської методики оцінювання стану та ефективності застосування лідерства (що передбачає послідовні заходи з ідентифікації лідерства, аналізу його властивостей і характеристик, міри реалізації потенціалу, впливу на ефективність управління персоналом) із застосуванням соціологічного опитування шляхом анкетування працівників підприємств ресторанного господарства виявлено позитивні аспекти, а також такі недоліки, які мають підлягати усуненню в процесі удосконалення управлінням лідерством, як:

- в частині ідентифікації лідерства – низька частка лідерів серед фахівців підприємств (8,3 %) та висока частка неформального лідерства (42,1 %), що менш контрольоване з боку керівництва підприємств;

- відносно властивостей лідерства – низькі характеристики толерантності та довіри до персоналу (5,87 та 6,84 бали 10), а також поваги до персоналу (7,35) і надихання персоналу до роботи (7,84), недостатнє охоплення лідерами підприємств таких функцій управління, як функція аналізу (37,4 %), планування (41,3 %), контролю (62,4 %), не реалізація в повній мірі важливих функцій лідерства: встановлення цілей і основної лінії поведінки групи шляхом вказівок згори від керівництва чи безпосереднього лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень), експертності (коли лідер є особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця), регулювання (коли коригування особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд) та випробування (коли впроваджуються нові підходи до взаємодії персоналу та управління ним);

- щодо реалізації лідерського потенціалу – невисокий рівень реалізації окремих елементів лідерства: формування корпоративної культури (6,06 бала), прийнятності стилю управління (6,09), оптимізації кадрів та розвитку персоналу (6,45);

- в частині впливу лідерства на ефективність господарювання – невисока міра реалізації потенціалу лідерства (17,7 % оцінює її на рівні 20-49 %), а також незадовільність таких характеристик лідерів, як зацікавленість у зростанні організації (35,65 %), делегування повноважень (38,39 %), визнання досягнень всіх працівників (45,16 %), здатність до співпраці (46,13 %), інноваційність і схильність до ризику (49,19 %), низька ефективність впливу лідерства на професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу (значення цього показника 79 % опитаних оцінило на рівні до 15 %), на підприємствах ресторанного господарства відсутній належний вплив лідерства на продуктивність, ефективність праці та психофізіологічну готовність до праці (9,7 % опитаних

вказали на відсутність такого зв'язку та 67,7 % – на його низький рівень (до 15 %)), слабо позначається лідерство і на покращенні соціально-трудової компоненти корпоративної культури підприємств (так вважає майже 46,8 % опитаних).

Встановлено, що головними перешкодами впровадження та реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства є авторитарний стиль керівництва (рівень цієї перешкоди для середніх підприємств галузі становив 0,42 (за шкалою 0-1), мікропідприємств – 0,29, малих підприємств – 0,25), недостатність кваліфікованих кадрів (0,57 для мікропідприємств), недостатність підготовки і розвитку кадрів (0,25 для малих підприємств, 0,21 для середніх підприємств). Істотними визнано також такі перешкоди, як відсутність належної мотивації персоналу, технологічна ізольованість працівників та недостатність комунікації між ними, висока зайнятість, неоднакове ставлення керівництва до персоналу, несправедливий розподіл обов'язків та несправедлива винагорода за працю.

3. За підсумками проведення соціологічного опитування оцінено стан реалізації лідерського потенціалу підприємств ресторанного господарства за чотирма складовими – рівнями, функціями, якостями та результатами реалізації лідерського потенціалу. З використанням методу головних компонент визначено стан інтегрального індексу реалізації лідерського потенціалу та його складових на досліджуваних підприємствах. Встановлено, що найвищим рівнем реалізації лідерського потенціалу характеризується ТОВ "Августін", інтегральне значення якого становило 0,58. Водночас, значення рівня реалізації лідерського потенціалу усіх підприємств упродовж всього аналізованого періоду було низьким, а, відтак, і неприйнятним, адже навіть найвище значення з усіх показників відповідає лише середньому рівню реалізації лідерського потенціалу.

Існує пряма і доволі тісна залежність між рівнем реалізації лідерського потенціалу та показниками ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Про це свідчать результати проведеного

кореляційно-регресійного аналізу. У якості залежних змінних використовувалися показники: продуктивність праці, чистий прибуток в розрахунку на одного працівника, коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати, рентабельність фонду оплати праці, відношення доходу до фонду оплати праці, відношення кількості споживачів послуг до чисельності працівників. Виявлено загальні тенденції до покращення усіх залежних змінних, що слід вважати позитивним і таким, що засвідчує наявність тенденції до посилення впливу реалізації лідерського потенціалу на ефективність управління персоналом аналізованих підприємств ресторанного господарства Полтавської області.

Результати досліджень автора щодо системного аналізу впливу лідерства на управління персоналом підприємств ресторанного господарства висвітлені у публікаціях [1; 4; 5; 6; 8; 10; 11; 12; 13].

РОЗДІЛ 3
ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Напрями інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства

Попри те, що лідерство на сьогодні ще не набуло якостей і властивостей рівня стратегії або моделі ефективного управління персоналом підприємств, результатами чисельних досліджень і практикою функціонування суб'єктів бізнесу все більш переконливо доводиться існування відповідних зв'язків і взаємовпливів між впровадженням лідерства, реалізацією лідерського потенціалу, високоефективною працею персоналу та розвитком підприємств. Наявність в структурі персоналу працівників, які мають лідерські якості, їх ідентифікація, розвиток і використання в цілях позитивного впливу на колектив раціонально доповнює процес управління персоналом, адміністративну компоненту мотивації праці, дозволяє згуртувати колектив навколо реалізації місії, досягнення стратегічних і тактичних завдань функціонування і розвитку підприємств та їх об'єктів ресторанного господарства.

Особливо важливим є лідерство на підприємствах сфери послуг і обслуговування споживачів, до яких відноситься ресторанне господарство. Тут наявний безпосередній контакт працівників з кінцевими отримувачами послуг і, відповідно, від якісної та злагодженої роботи персоналу в значній мірі залежать параметри конкурентоспроможності послуг. Відомо, що лідерські якості здатні позитивно впливати й на реалізацію інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств, що важливо в контексті того, що підприємства ресторанного господарства функціонують в умовах динамічного і постійно змінного середовища. Відтак, лідерство зорієнтоване й на вплив на працівників (причому на всіх рівнях і ланках управління) відносно їх більшого внеску у стратегування і бізнес-моделювання конкурентної поведінки, створення і доведення до споживача "пакету" товарів і послуг, забезпечення сталого і невідворотного

розвитку підприємства, покращення його місця в межах цільового ринкового сегменту.

Ефективне застосування лідерства на підприємствах ресторанного господарства потребує належної його інституціалізації, тобто закріплення в рамках суспільних (соціально-трудових, економічних) відносин в нормах (правилах, санкціях і т. д.) прав, формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві.

Мова йде, по-перше, про розуміння такого поняття, усвідомлення його якісних характеристик та особливостей працівниками, ролі в управлінні персоналом та розвитку підприємства; по-друге, включення інструментів, підходів та засобів управління лідерством у документи внутрішнього користування на підприємстві; по-третє, формування внутріфірмового нормативно-методичного забезпечення планування, управління і моніторингу стану лідерства на підприємстві, оцінювання його ефективності і впливу на результати господарювання; по-четверте, включення в систему управлінських бізнес-процесів заходів з організації формування і реалізації лідерського потенціалу; по-п'яте, впровадження практики спостереження і контролю за станом використання лідерства на підприємстві, його структурою і ефективністю, процесами навчання і підвищення кваліфікації персоналу і т. ін.

Без належної інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства ускладнюються можливості відносно якісного моніторингу та управління лідерством, використання його переваг, недопущення неконтрольованих процесів розвитку лідерства і його можливого деструктивного впливу на управління персоналом і соціально-економічну ефективність праці. На наше переконання, інституціалізація лідерства має особливе значення безпосередньо для підприємств ресторанного господарства, де особливо важливе значення, з огляду на особливості діяльності, відводиться якісному і ефективному використанню людських ресурсів. Проте, наявності на підприємстві кваліфікованого персоналу ще недостатньо і для успішного функціонування колективу працівників, які разом формують асортимент

якісних і конкурентоспроможних послуг, а також “комунікують” з їх споживачами, колективу підприємств необхідні лідери. Своєю чергою, лідерство в організації є природнім соціально-психологічним процесом, за якого необхідне співпадіння ролей керівника (керівників) підприємства та лідерів.

Пропоновану нами методичну послідовність інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства наведено на рис. 3.1. На нашу думку, цей процес має починатися з розуміння необхідності вести відповідну роботу у цьому напрямі на підприємстві. Відтак, власник (генеральний керівник) має делегувати цільові завдання з управління лідерством на відповідного функціонального керівника у сфері управління персоналом (начальнику відділу кадрів, керівнику відділу з управління персоналом чи директору з управління персоналом, фахівцю з кадрів тощо). Делегування має включати комплекс завдань, пов’язаних з аналізом, плануванням, організацією, мотивацією та контролем ефективності реалізованих заходів, включно з оцінюванням наслідків впливу лідерства на ефективність і продуктивність праці.

Особливо важливим і принципово новим аспектом в управлінні персоналом підприємств загалом та ресторанного господарства зокрема вважаємо виокремлення т. зв. лідерської організаційної структури в рамках системи організаційної структури управління підприємством. Фактично, така оргструктура являє собою ієрархічну конфігурацію розміщення лідерів підприємства та її відмінність від класичної організаційної структури управління суб’єктом господарювання полягає у, по-перше, включенні в неї не всіх структурних підрозділів та не всього персоналу підприємства, а лише лідерських позицій; по-друге, можливій невідповідності розміщення лідерів та управлінського персоналу підприємства (адже не доцільно розвивати та використовувати лідерські якості окремих керівників та фахівців, до прикладу, головного бухгалтера чи керівника технічної служби); по-третє, врахування і формування лідерської організаційної структури не лише за рівнями, але й за

функціями управління, а також її вищий рівень наближеності в більшій мірі до технологічних, а ніж управлінських бізнес-процесів підприємства.

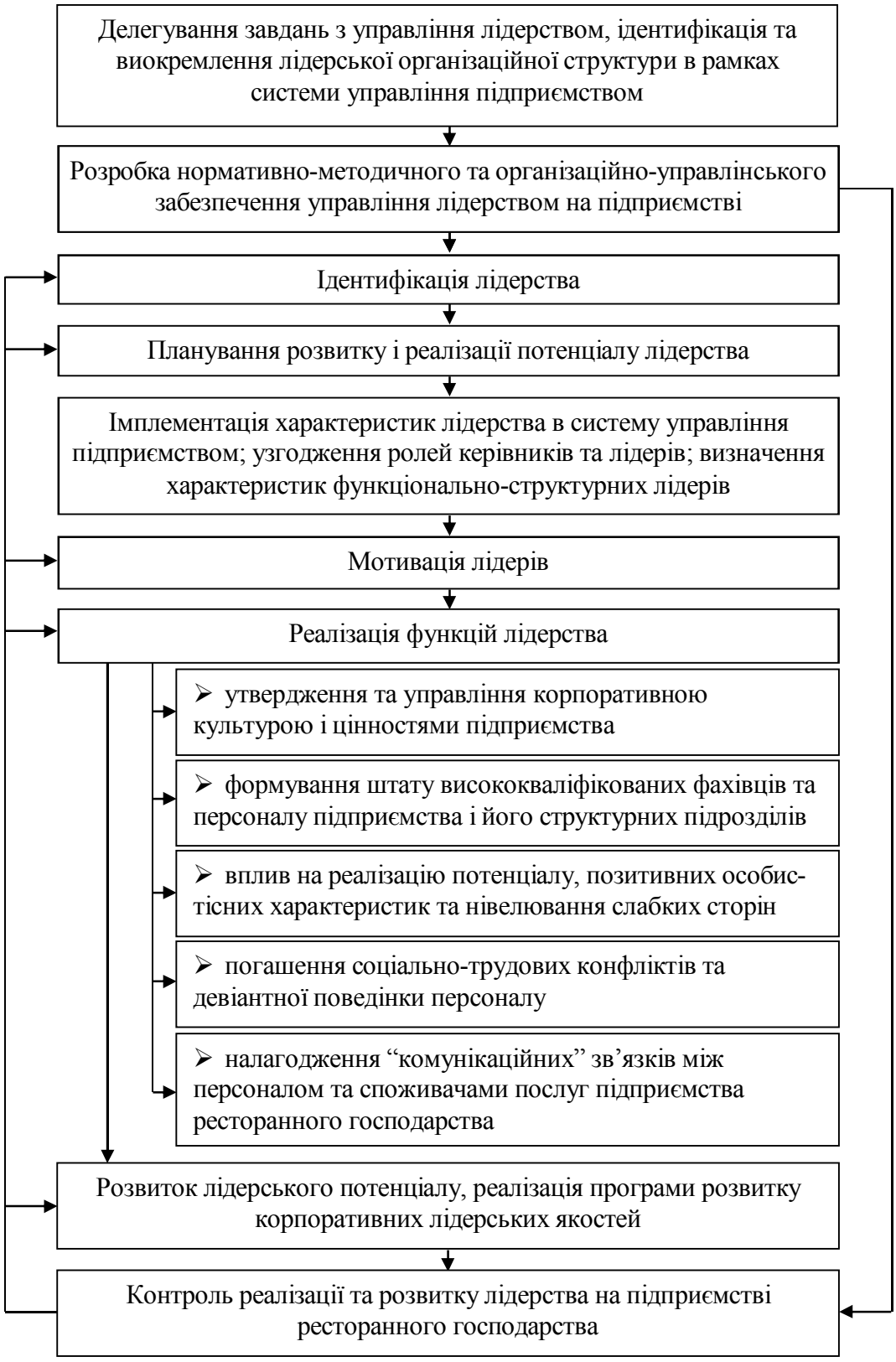


Рис. 3.1. Методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства

На нашу думку, типова конфігурація лідерської організаційної структури на підприємствах ресторанного господарства може набувати вигляду як на рис. 3.2. Таким чином, у фахівця, відповідального за реалізацію програм лідерства на підприємстві, формується чітке уявлення про відповідну побудову т. зв. суб'єктних центрів лідерства, взаємозв'язки між ними, а також її впровадженість в організаційну структуру управління підприємством. Потрібно додати, що переважно (за умови раціонального підбору кадрів та розвитку персоналу) лідери та керівники структурних підрозділів підприємства співпадають, що позитивно і такий варіант вважається найбільш ефективним, оскільки формальний лідер має делеговані йому вищим керівництвом офіційні повноваження і, як правило, такі особи керують функціональними напрямами бізнесу.



Рис. 3.2. Типова організаційна структура лідерства (за функціями лідерства) на підприємствах ресторанного господарства (авторська розробка)

Проте, часто спостерігаються і прояви неформального лідерства, коли вплив здійснюється за рахунок визнання іншими працівниками особистісних переваг певного працівника, його здатностей, вмінь чи інших ресурсів. Зауважимо, що на підприємствах ресторанного господарства такі лідери в основному зосереджені в конкретних вузлових ланках технологічного процесу створення і надання послуг.

Взаємозв'язки в рамках наведеної організаційної структури лідерства формуються як за рахунок владних повноважень, так і шляхом засобів, за допомогою яких мотивується колектив, визначених санкцій та дисциплінарних заходів. Додамо, що при управлінні лідерством на підприємствах ресторанного господарства важливо усвідомлювати, що лідерство і керівництво не є тотожними поняттями. Відповідно, запропонована нами оргструктура дозволяє визначати формальних і неформальних лідерів, усвідомлювати на скільки вони тотожні, розвивати конструктивних та обмежувати вплив деструктивних лідерів, діяльність яких негативно позначається на системі соціально-трудових відносин та протіканні технологічних процесів на підприємствах.

Наступним етапом пропонованої вище послідовності є розробка нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення управління лідерством. Сформоване нормативно-методичне забезпечення слугуватиме інструментом, за допомогою якого на підприємствах ресторанного господарства періодично здійснюватиметься ідентифікація стану, аналіз властивостей та характеристик лідерства, оцінюватиметься міра реалізації потенціалу лідерства, вплив лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємства.

Своєю чергою, організаційно-управлінське забезпечення необхідне для організації відповідної системи керування та управління розвитком і використанням потенціалу лідерства на підприємствах галузі. Володіючи таким забезпеченням, відповідальний фахівець або група осіб матиме можливості для безпосередньої ідентифікації лідерства на підприємствах, а також здійснення планування формування і, в подальшому, ефективної реалізації потенціалу

лідерства в цілях розвитку ресторанних комплексів.

Зауважимо, що важливим аспектом роботи з планування впровадження лідерства є обґрунтування заходів, які дозволять забезпечити імплементацію характеристик лідерства в систему управління підприємством. Одним з аспектів вирішення цього завдання є узгодження ролей керівників та лідерів, виявлення площин та сфер, де зони їх впливу, а також особистісні та корпоративні інтереси і мотиви співпадають, а де – ні. За результатами такої роботи, власне, і визначаються характеристики функціонально-структурних лідерів.

Наступним етапом впровадження лідерства має стати належна їх мотивація передусім щодо розвитку і використання лідерських якостей, а також відносно власної високоефективної праці, що окрім виконання штатно-функціональних обов'язків і завдань, зосереджена й над реалізацією базових функцій лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Ми вважаємо, що такими головними функціями лідерства мають стати: утвердження та управління корпоративною культурою і цінностями підприємства; формування штату висококваліфікованих фахівців; вплив на реалізацію позитивних особистісних характеристик та нівелювання слабких сторін; погашення соціально-трудових конфліктів; налагодження "комунікаційних" зв'язків між персоналом та споживачами послуг підприємства ресторанного господарства. Аргументами щодо такого складу функцій слугувало наступне.

Так, визначальною слід вважати роль лідерів у створенні та управлінні розвитком корпоративної культури та цінностей підприємства. Такі властивості, маючи нематеріальний характер, складно сформувати і нав'язати працівникам в адміністративному порядку. Відтак, тут потрібен неформальний, дружній та міжособистісний підхід. Таку функцію та її завдання значно в більшій мірі можливо реалізувати через лідерів у трудовому колективі. Причому функції лідерства тут різноманітні та залежать від сформованого типу організаційної культури.

Лідери, маючи здатність краще впливати на колектив, одночасно

спроможні краще усвідомлювати та швидше ідентифікувати працівників з професійно-кваліфікаційними та соціо-психологічними характеристиками, що в найбільшій мірі підходять в поточний момент часу підприємству чи його трудовому колективу. Відповідно, в процесі управління персоналом підприємств ресторанного господарства роль лідера також визначається його зусиллями з відбору кваліфікованих кандидатів у колектив. Додамо, що саме неформальний лідер здатен найбільш достовірно визначити чи підходить фахівець і на скільки швидко він зможе адаптуватися в колективі.

Іншою функцією лідерства є позитивний вплив на трудовий колектив. Як показує досвід, такі особи здатні ідентифікувати, а також підсилити позитивний вплив на сильні сторони працівників підприємства і, в той же час, вказати на їх слабкі місця і підказати яким чином доцільно мінімізувати, а, можливо, й у повній мірі нівелювати.

Але, попри слабкі сторони, ефективність праці, особливо на підприємствах ресторанного господарства, де наявний безпосередній контакт зі споживачем, у значній мірі може послаблюватися наявністю в колективі соціально-трудових конфліктів. В цьому аспекті роль лідерів також неоціненна. Працівники, які користаються визнаним авторитетом, здатні управляти соціальними конфліктами, виконуючи роль судді чи посередника в залежності від характеру конфліктної ситуації та особистих характеристик її учасників. Завдання лідера в управлінні соціальним конфліктом полягає в послідовному конструктивному впливі на конфліктну ситуацію, на її безпосередніх учасників і на характер взаємовідносин усіх задіяних та зацікавлених суб’єктів.

Особливою для підприємств ресторанного господарства і не менш важливою, ніж попередні функції, на нашу думку, потрібно вважати таку функцію лідерства, як налагодження і розвиток “комунікації” між персоналом та споживачами послуг. По-перше, мова йде про ті категорії та посади працівників, які в процесі надання послуг безпосередньо контактують зі споживачами і попри якісне обслуговування їм ще необхідні лідерські якості, здатні позитивно налаштувати до себе споживачів послуг. По-друге, лідер

здатен позитивно впливати на інших працівників в частині певних дій і поведінки, які забезпечують підвищення рівня лояльності споживачів послуг до підприємства. По-третє, якостям лідерів також властива й така природня ознака як ділова (підприємницька) “жилка”, що дозволяє їм краще розуміти поведінку споживача і способи маркетингового впливу на нього. Відтак, саме лідер здатен позитивно налаштовувати персонал на “комунікацію” з споживачем і забезпечувати її планомірний поступальний розвиток, що загалом позитивно позначається як на збільшенні числа споживачів, зростанні продуктивності праці, так і впливі лідерства на покращення ефективності управління персоналом і підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства ресторанного господарства.

Наступним етапом після реалізації функцій лідерства нами визначений розвиток лідерського потенціалу, а також реалізація програм розвитку корпоративних лідерських якостей. Власне, як показує досвід підприємств, які на сьогодні успішно реалізують програми лідерства (зокрема в економічно розвинених державах), інвестиції в людський капітал виявилися в рази ефективнішими, ніж у модернізацію техніко-технологічної бази виробництва. Підставою для такого висновку стало те, що, з однієї сторони, виробничими потужностями управляє персонал, а, з іншої, – високий рівень залученості персоналу в зміни та перетворення, в процеси прийняття рішень та оптимізацію техніко-технологічних процесів позитивно позначаються на бізнес-результатах. Важливими аспектами тут стають, по-перше, міра охоплення всього штату персоналу та, по-друге, швидкість залучення працівників до таких процесів. Відповідно, саме лідерство, зокрема системний підхід до управління лідерством, здатний вирішувати такого роду неординарні та складні завдання, оскільки системне управління лідерством дозволяє задіяти керівників усіх рівнів, створити сильну управлінську команду, здатну включити увесь персонал до високоефективної праці.

Особливо важливе місце в досягненні таких цільових орієнтирів відведемо саме реалізації на вітчизняних підприємствах ресторанного

господарства програм розвитку корпоративних лідерських якостей. Звичайно, що положення такої програми об'єктивно не можуть бути типовими для підприємств галузі різних розмірів, обсягів діяльності, характеристик цільового ринкового сегменту, стилістики ресторанного бізнесу і т. ін. При цьому в програмі важливо виокремити певні базові аспекти. Вважаємо, що до планування і реалізації таких програм важливо залучити не лише фахівців HR-служб підприємств, але й безпосередньо генерального керівника, засновників, ключових керівників, а також зовнішніх консультантів. Водночас, об'єктами впливу мають стати керівники всіх ланок та рівнів управління, фактичні та потенційні лідери з всіх категорій персоналу та структурних підрозділів підприємств ресторанного бізнесу.

З огляду на стратегічну важливість планування і реалізації на підприємствах ресторанного господарства програм розвитку корпоративних лідерських якостей посилюється актуальність формування системи завдань (цільових орієнтирів), що мають бути досягнутими. За результатами вивчення наявного практичного досвіду в аналізованій сфері пропоновані нами завдання подані на рис. 3.3.

Першочерговим вважаємо завдання забезпечення підвищення ефективності праці на підприємствах ресторанного господарства унаслідок запровадження управління лідерством. Власне, ця ціль є головною, адже дозволяє підвищити економічну, соціальну, психофізіологічну та інші компоненти ефективності праці. Підтвердженням її досягнення буде покращення головних кількісних (підвищення продуктивності праці, збільшення чисельності обслужених споживачів, зростання коефіцієнта використання виробничих потужностей та ін.) та якісних (покращення соціально-трудового середовища, підвищення рівня задоволеності працею, зростання трудової згуртованості в колективі, зниження рівня конфліктності праці і т. ін.) показників.

Досягнення цього важливого цільового орієнтиру потребує формування на підприємствах ресторанного господарства т. зв. лідерського клімату.



Рис. 3.3. Мета та цілі політики іституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства (авторська розробка)

Мова йде про формування необхідних стандартів (поведінки працівників, якості виконуваних ними завдань і функцій, надаваних послуг), а також наявних в колективі цінностей (до прикладу, справедливість, дотримання домовленостей, ясність і прозорість внутрішніх процесів та соціально-трудових відносин і т. ін.). Опираючися на ці стандарти та цінності підприємства, керівники-лідери мають можливість виявляти та усувати всі можливі негативні прояви, які перешкоджають ефективній та злагодженій праці, у т. ч. зайві процедури та правила. Більше того, стандарти та цінності слугують свого роду підказками для лідерів як формувати командний дух та підтримувати необхідний клімат, залучати працівників в процеси оптимізації надання послуг, покращення технології бізнесу у керованому відділі, за функціональним напрямом чи у структурному підрозділі (ділянці роботи), де працює лідер.

Не менш важливим цільовим орієнтиром потрібно вважати зростання професійно-функціональної мобільності персоналу. Йдеться про те, що за адміністративного підходу до управління працівники мають чіткі функціональні обв'язки і мають строго їм слідувати. Натомість, оперативна ситуація може вимагати концентрації більшої чисельності персоналу на окремих функціях, що інституційно не властиві більшості працівникам. Відповідно, саме лідери здатні приймати рішення, які інколи йдуть в супротив з офіційним управлінням, що дозволяє найбільш ефективно розподіляти час, ресурси та відповідальність, делегувати повноваження, грамотно "розставляти" підлеглих чи працівників одного рівня на різних ділянках роботи.

Однією з особливостей галузі ресторанного господарства є високий рівень динамізму ринкового середовища, а також попиту та потреб споживачів. Разом зі зміною купівельної спроможності, рівня та якості життя населення, формування суспільного середовища і т. ін. швидко змінюються запити споживача. Більше того, споживач постійно потребує оновлення та покращення якісних характеристик послуг. Відтак, адекватною має бути й реакція підприємств, а зокрема – його персоналу.

Забезпечити готовність і здатність персоналу підприємств ресторанного господарства до швидких змін здатні лідери, які знають і вміють довести до інших працівників інформацію про те, як буде змінюватися виробничо-технологічний процес, будуть вноситися корективи у функціональні обов'язки працівників, як трансформуватиметься характер професійно-трудової взаємодії.

Додамо також, що ситуаційне лідерство допомагає лідеру правильно діяти в конкретних ситуаціях, в тому числі в проблемних із урахування не лише ситуації, що склалася, але й рівня професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, їх професійних та психологічних можливостей. Персонал підприємства часто не готовий змінюватися, тим більше коли це потрібно робити швидко та ще й під час модернізації виробничо-технологічного та бізнес-процесів. Саме тому потрібні лідери, які володіють набором інструментів та засобів вирішення конфліктів, знають як вести себе з

конфліктуючими сторонами, як погасити емоції та налаштувати персонал на конструктивний лад.

Важливим завданням впровадження на підприємствах ресторанного господарства програм розвитку лідерських навичок також вважаємо підвищення рівня комунікативності та покращення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом підприємства. Власне, лідери стають тим "містком" через який і завдяки якому інформація надходить від виконавців (працівників нижчих ланок в системі управління підприємством) до управлінців. Зауважимо, що при формальному керівництві працівники рідко коли готові надавати повну і вичерпну інформацію керівникам з огляду на побоювання, що це може негативно позначитися на їх подальшій праці. Йдеться, до прикладу, про певні організаційні покращення, які зорієнтовані на підвищення ефективності на підприємстві, але які водночас ускладнюють безпосередньо сам процес праці, або певні технічні рішення, які знижують трудомісткість, але при цьому й призводять до скорочення обсягу зайнятості і т. д.

Натомість, персонал більш схильний до такого роду комунікації з колегами по роботі, які вважаються лідерами і які є, з одного боку, еталоном поведінки, а, з іншого, – професіоналами, що належним чином сприймуть і опрацюють інформацію, використають її в цілях прийняття управлінських рішень, які сприятимуть більш ефективній праці і забезпечать кращі показники господарювання. Відтак, завдання лідерів – забезпечити відповідну комунікацію з іншими працівниками підприємства, особливо щодо отримання від них зворотного зв'язку.

З цим завданням тісно пов'язане й наступне завдання впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства, яке стосується активного застосування фасилітації при прийнятті управлінських рішень. Відомо, що фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, полегшувати, сприяти) передбачає організацію процесу колективного розв'язання проблем у групі, яка керується фасилітатором (ведучим, головуючим). Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної

проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу. Додамо, що формування у лідерів на підприємствах ресторанного господарства навиків фасилітації дозволяє професійно проводити з персоналом підприємства оціночні бесіди, знаходити ефективні рішення на оперативних нарадах та мозкових штурмах. Для цього потрібно для ідентифікованих лідерів, а також для управлінського персоналу підприємств ресторанного господарства організовувати індивідуальні навчання з стратегічного та мотиваційного лідерства, які передбачають вивчення інструментів та засобів, що дозволяють навчитися "слухати" підлеглих та колег по роботі, сприймати їх критику та своєчасно вирішувати проблеми в спільній командній роботі.

Більше того, фасилітація відрізняється від класичного управління тим, що не передбачає директивного характеру. Якщо при традиційних формах управління суб'єкт змушує учасників групи виконувати власні інструкції та розпорядження, то у випадку з фасилітацією її суб'єкт має поєднувати у собі ознаки керівника, лідера та учасника процесу.

Завершальним завданням впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначимо контроль реалізації та розвитку лідерства. Виконання цього завдання дозволяє відстежувати успіхи в розвитку лідерства на підприємствах, а також своєчасно вносити певні корективи в разі виявлення відхилень чи недоліків. Передусім зауважимо, що на сьогодні напрацьовані такі методи контролю в аналізованій сфері, як, наприклад, метод ретроспективи, що дозволяє аналізувати тенденції в праці команди, виявляти фактори успіху, причини невдач, віднайти шляхи оптимізації соціально-трудових процесів, та метод прийняття рішень, технологія якого передбачає оптимальне залучення працівників у процес обговорення та аналізу проблеми, забезпечує узгодженість дій в команді.

Здійснення контролю потребує наявності на підприємствах відповідного нормативно-методичного забезпечення аналізу лідерства. Втім, в будь-якому разі важливо як ідентифікувати характеристики лідерства, так і дати відповіді

на питання в якій мірі управління лідерством вплинуло на досягнення визначеної мети підприємства в цій сфері, а також розставлених стратегічних завдань.

Особливо важливим аспектом вважаємо формування на підприємствах ресторанного господарства лідерського клімату, аналіз якого необхідного здійснювати з використанням соціологічних опитувань працівників підприємства. На нашу думку, ключовими аспектами опитування мають стати:

1) прозорість (ясність процесів формування та реалізації лідерського потенціалу);

2) непотрібні правила (скільки зайвих положень та регламентів у сфері управління персоналом та лідерством залишилося після реформування);

3) участь (залученість працівників у проекти розвитку лідерства та їх відповідальність);

4) ефективність (результати навчання, ефективність праці та управління персоналом, їх вплив на ефективність підприємства);

5) зворотній зв'язок (налагодженість комунікації між працівниками та лідерами і керівниками);

6) командний дух (залученість працівників та злагодженість дій);

7) цінності (етичні норми);

8) взаємодія (керівництва, лідерів та персоналу);

9) керівництво (оцінювання стилю управління).

Керівникам підприємств ресторанного господарства потрібно звернути увагу на те, що важливим чинником лідерського клімату є т. зв. психологічний аспект. Йдеться зокрема про психологію, яка генерує у працівників почуття внутрішньої мотивації для необхідної підприємству поведінки (навчання, підвищення кваліфікації, саморозвитку, формування та реалізації лідерських навиків і потенціалу). Вважаємо, що розвитку такої мотивації сприятиме формування у працівників підприємств переконання тотожності понять лідерства і професіоналізму, того, що неможливо стати лідером, не будучи професіоналом своєї справи.

Все це веде до зростання актуальності управління розвитком професійних навиків та знань працівників суб'єктів ресторанного бізнесу, а також їх особистісних якостей. Для цього організовуються внутрішньо корпоративні тренінги та творчі конкурси, що дозволяють виявляти найбільш перспективних працівників з подальшим їх віднесенням до резерву кадрово-лідерського потенціалу підприємства. Надалі для таких працівників доцільно проводити тренінги, зорієнтовані на розвиток управлінських і лідерських навиків, розповсюджувати історії досвіду (як вітчизняного, так і зарубіжного) успішного кар'єрного зростання і реалізації професійно-кваліфікаційних якостей працівників у ресторанному бізнесі.

До наведеного вище додамо те, що для подальшого удосконалення лідерського клімату на підприємствах ресторанного господарства важливо реалізувати такі інструменти, як спільні зустрічі (короткі зустрічі працівників та керівників для обговорення поточних робочих проблем і налагодження зворотного зв'язку), удосконалення системи заохочення (включення відповідних критеріїв та розмірів винагороди за успіхи в сфері реалізації лідерства до системи мотивації праці), ширша залученість працівників до прийняття управлінських рішень (вибудування більш раціональної та ефективної системи комунікації керівників та підлеглих), розвиток творчого потенціалу працівників (включення молодих фахівців до нарад з стратегічного планування розвитку об'єктів ресторанного господарства), ефективне управління часом (поділ складних завдань на дрібніші в цілях швидшого їх виконання і удосконалення тайм-менеджменту), забезпечення безпеки робочих місць (удосконалення системи захисту від виробничого травматизму, аварійних ситуацій тощо).

Попри внутрішньо мотиваційні аспекти формування лідерського клімату на підприємствах ресторанного господарства в значній мірі залежить й від внутрішньої психології (самомотивації) працівників підприємств. На нашу думку, без самоусвідомлення здатності до лідерства, а також власної ролі в ефективному управлінні та розвитку підприємства ресторанного господарства

забезпечити появу і реалізацію лідерських якостей працівників неможливо. Натомість, коли лідер усвідомлює власне “я”, він може сформувати навколо себе середовище, що відповідає його цінностям, пріоритетам і можливостям. Це підвищує його ефективність, у т. ч. як керівника, та допомагає уникнути зайвих витрат і зусиль.

Інший аспект полягає в тому, що насправді ефективні лідери надихають тих, кого ведуть за собою, здатні викликати в людей зацікавленість в отриманні потрібних результатів праці і готовність та здатність зробити для цього все необхідне. В кризовій ситуації працівники відчувають страх та стурбованість, а впевнений директивний стиль управління лідера забезпечує персоналу впевненість та дає сили для подолання кризи. За таких обставин працівники більш схильні виконувати вказівки не стільки безпосереднього керівника, як сильного та рішучого лідера.

Лідери на підприємствах ресторанного господарства також мають чітко розуміти і правильно усвідомлювати реальний внутрішній та зовнішній стан, в якому знаходиться і функціонує підприємство. Але при цьому лідер має розуміти, що його сприйняття реальності також може бути неповним і не досконалим, в певній мірі спотвореним. Це потрібно враховувати, приймаючи рішення та забезпечуючи взаємодію між персоналом.

Лідери також повинні бути й ефективними психологами-мотиваторами праці інших працівників. Адже ніщо так сильно не впливає на діяльність підлеглих, як загальне комплексне бачення перспективи. Справжній лідер не повинен цього ігнорувати або ж не приділяти достатньої належної уваги. Повсякденна рутинна праця, а також перевантаженість інформацією, схильність розфокусовуватися над головними завданнями в процесі діяльності, а також необхідність пристосовуватися до умов, що постійно змінюються, все це актуалізує таке завдання лідерів, як вміння формувати чітку та ствердну картину майбутнього стану розвитку і функціонування підприємства, забезпечити тісну кореляцію і залежність поведінки працівників сьогодні та досягнення стратегічних перспектив розвитку підприємства.

Додамо, що належна мотивація лідерами інших працівників має бути плановою і керованою, чого можна досягти лише тоді, коли лідер чітко розуміє для себе, а також може довести до усвідомлення іншими конфігурації бажаного стану функціонування підприємства у стратегічній перспективі. Формування такого бачення з використанням образів, аналогій, метафор та прикмет має визначальне значення. Висуваючи власні ідеї, лідер має зацікавити ними інших працівників підприємства ресторанного господарства.

Зауважимо й на тому, що в рамках лідерського клімату на підприємствах ресторанного господарства важливо сформувати й якісне середовище навчання. Лідери, які беруть на себе роль т. зв. “коуча” (тренера), мають докладати всіх зусиль аби персонал отримав достатній рівень підготовки, необхідної для виконання роботи. При цьому методика навчання, застосовувана лідерами, має відповідати й баченню працівників щодо навчання і професійного розвитку. Для різних працівників доцільно варіювати заняття в аудиторіях, тренінги, лекції, самопідготовку, коучинг в режимі реального часу і т. д.

Таким чином, від належної інституціалізації лідерства в рамках системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства залежить успішність подальшої роботи з формування і ефективного використання лідерського потенціалу. Для цього важливо визначитися з питаннями стратегії і тактики розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства, що є предметом наступного підрозділу дослідження.

3.2. Обґрунтування базових положень стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства

Всі економічні процеси, які реалізуються на підприємстві та які претендують на ефективність і досягнення планових результатів, мають належним чином плануватися і контролюватися. Ця теза особливо актуальна для довгострокових проектів. Як вже зазначалося, впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства має здійснюватися на засадах постійності, а з огляду на визначальний вплив на конкурентоспроможність і

життєздатність підприємств, здатність формувати перспективні бізнес-моделі функціонування і розвитку, управління лідерством має стати одним з невід'ємних напрямів системи управління їх персоналом.

Фактично, мова йде про безстроковість політики підприємства відносно формування, удосконалення та розвитку, ефективного використання лідерства протягом всього періоду життєвого циклу суб'єкта ресторанного бізнесу, що ще більше актуалізує і робить незворотним завдання спочатку стратегічного планування, а надалі – стратегічного управління лідерством. Відтак, вважаємо, що суб'єкт ресторанного бізнесу має мати стратегію розвитку лідерства як документ внутрішньо корпоративного користування, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного та ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету і стратегічні цілі, послідовність та способи впровадження цього плану, визначено методику аналізу та моніторингу в процесі реалізації плану, вказано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення і т. ін.

Наявність на підприємстві ресторанного господарства стратегії розвитку лідерства дозволяє забезпечити високий рівень керованості політики в цій сфері, ідентифікувати відповідальних за неї та розпочати втілення в дію реальних заходів, послідовність яких забезпечуватиме поступове та поетапне досягнення цілей і мети політики в сфері управління лідерством. В решті-решт такий процес почне реалізуватися і будуть відстежуватися його проміжні результати, виявлятися відхилення і здійснюватися коригування ситуації.

Зауважимо, що попри наявні спільні особливості, підприємства ресторанного господарства все ж різняться за розмірами, обсягами діяльності, цільовими ринковими сегментами, фінансовими і ресурсними можливостями і т. д., що накладає свою специфіку й на положення такого документа, як стратегія розвитку лідерства. Відтак, більш доречно зосередитися на головних базових аспектах стратегії, характерних для кожного суб'єкта і об'єкта ресторанного бізнесу.

Оскільки йдеться про стратегічно важливий документ, від якого в значній мірі залежать тренди поступального розвитку суб'єкта господарювання, важливо аби ще на стадії розробки стратегії топ-менеджмент підприємства ресторанного господарства усвідомлював, що її положення необхідно тісно ув'язати з загальною політикою корпоративного розвитку. В іншому разі, коли розробляється і впроваджується відособлена програма розвитку лідерства без її ретельної оцінки і ув'язки з стратегічним планом розвитку бізнесу і його стратегічних господарських бізнес-одиниць, існує пряма загроза того, що моделі компетенцій виявляться надто загальними, неконкретизованими, орієнтованими на минуле і в більшій мірі набудуть якості освітнього процесу – навчання, організованого для працівників підприємства з такими наслідками як втрати часу, фінансового ресурсу та потенційних можливостей розвитку.

Це доводить нас до переконання того, що положення стратегії розвитку лідерства мають якнайтісніше узгоджуватися та основуватися на головних засадах корпоративної та ділової (бізнес) стратегій підприємства ресторанного господарства. Фактично, стратегія розвитку лідерства є однією з функціональних стратегій підприємства, забезпечуючою стратегією в стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми (в нашому випадку – управління персоналом в контексті стратегічного розвитку) управління підприємством, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами інституціалізації та використання лідерства.

Підтвердженням необхідності формування стратегії розвитку лідерства на засадах, визначених у корпоративній та бізнес-стратегіях підприємства ресторанного господарства, є також висновок відносно того, що економія коштів і часу при стратегічному плануванні розвитку лідерства в довгостроковій перспективі загрожує невдалим інвестуванням, адже не забезпечить належних індивідуальної та корпоративної трансформацій.

Крім того, саме комплексний підхід забезпечує налагодження взаємодії з-

поміж усіх працівників та керівників і скеровує їх зусилля на досягнення спільної мети, що й відповідає місії та стратегічним цілям підприємства. Те, як формальні та неформальні лідери взаємодіють між собою, власне, і визначає чи будуть успішними впроваджені стратегії та їх адаптація до змін. Політика розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства має змінити увесь контекст, в якому відбувається управління, а не лише внутрішній настрій лідерів та їх можливості. Індивідуальний підхід до навчання і розвитку персоналу потрібно замінити формуванням культури лідерства, розвитком колективних лідерських навиків і можливостей, зорієнтованих на реалізацію корпоративної стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства та його об'єктів.

Додамо, що сьогодні в більшості дослідженнях з проблем управління персоналом, а також корпоративного управління все частішими і ствердніщими стають висновки щодо залежності успіхів при реалізації корпоративних стратегій саме від впровадження принципів лідерства та узгодження програм розвитку лідерського потенціалу з положеннями стратегічних планів розвитку компаній. Навіть провідні підприємства стають все більш нездатними адаптуватися до швидких змін бізнес-середовища, успішно впровадити стратегічні плани чи підготуватися до непередбачуваного майбутнього, що в значній мірі пов'язане або з відсутністю, або неефективністю політики управління лідерством. Визначальним фактором, від якого залежить розвиток підприємств, все більше стає якість внутрішнього лідерського таланту, реалізація якого здатна нівелювати ризики невдалого чи некомпетентного керівництва, підготувати бізнес до змін, що не піддаються стандартному прогнозуванню. При цьому лідери мають усвідомлювати та навіть впливати на коригування положень бізнес-стратегії підприємства.

Узагальнюючи наведене, на рис. 3.4 подано концептуальну послідовність реалізації та місце стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Вважаємо, що так можна забезпечити ув'язку і чітке підпорядкування стратегічного планування розвитку лідерства в рамках

загальної корпоративної системи стратегування функціонування і розвитку ресторанного бізнесу.

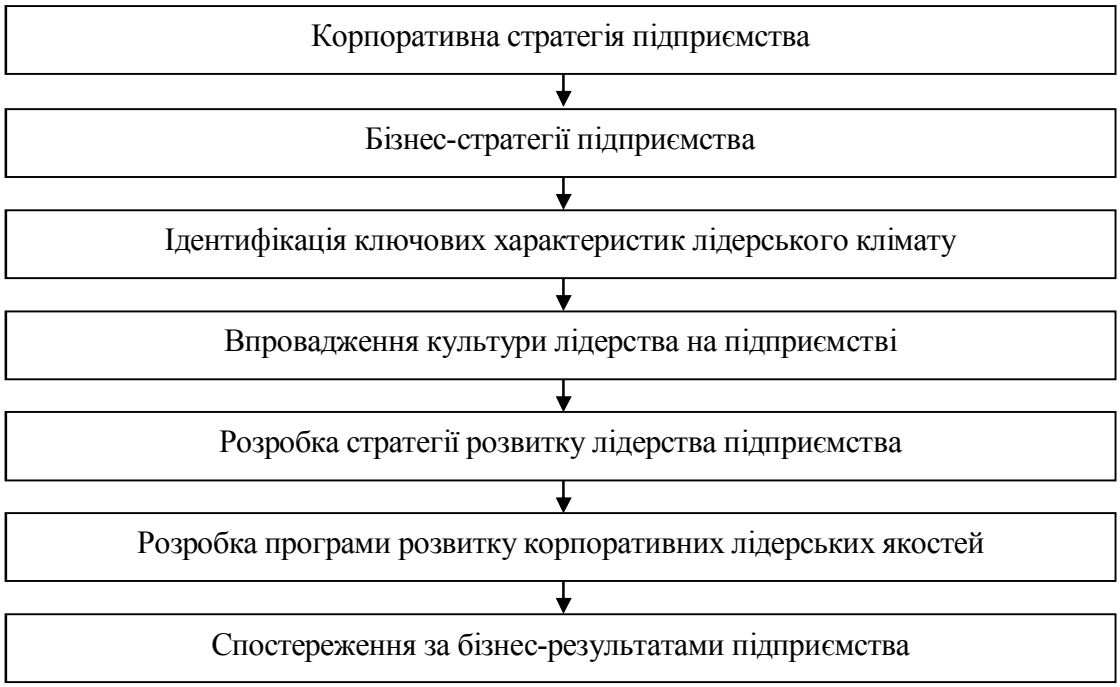


Рис. 3.4. Місце в системі стратегічного планування, послідовність формування та реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства

Наголосимо, що передусім у внутрішньо корпоративній системі координат потрібно сформувати (удосконалити) культуру лідерства. При розробці стратегії розвитку лідерства важливо розуміти характеристики культури лідерства, яких планується досягти, та які будуть визначатися колективними діями формальних і неформальних лідерів, що спільно взаємодіють з метою забезпечення успіху підприємства. Це підтверджується тим, що успіхи підприємства у сфері впровадження лідерства та ефективного управління персоналом визначаються не кількістю і не якістю окремих лідерів, а здатністю формальних і неформальних лідерів об’єднати зусилля навколо вирішення організаційних задач. І саме це є вирішальним. Більше того, в сучасних дослідження з менеджменту все глибшої уваги і актуальності набувають результати, пов’язані з управлінням колективним лідерством на противагу індивідуальному лідерству.

На нашу думку, лідерський клімат являє собою поєднання двох важливих

аспектів. З одного боку, це переконання і ставлення працівників до розуміння сутності і важливості лідерства, його характеристик, особливостей формування і використання і т. ін. А з іншого – це взаємозв'язки, взаємовідносини та взаємодія між керівниками і лідерами в рамках організаційної структури лідерства підприємства у вимірах: "згори – донизу", "знизу – догори" та горизонтальному (наскрізному).

Виходячи з практики розробки стратегічних планових документів, стратегія розвитку лідерства має включати узагальнення проблеми (як правило, його подають у формі SWOT-аналізу), визначення мети і термінів (ключових рубіжних етапів), інструментів та засобів впровадження, їх очікуваних результатів, ресурсного забезпечення. Вказані елементи відображені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Складові елементи та методична послідовність розробки стратегії озвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства (авторська розробка)

Беззаперечно, стратегія має визначати генеральну мету функціонування підприємства у відповідній сфері. На наше переконання основою при її

формулюванні має стати визначена нами вище мета політики інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Відтак, метою реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначимо становлення системи управління лідерством на незворотних засадах та її всеохоплююча інтеграція у сферу управління персоналом і визначальний вплив на формування та реалізацію корпоративної стратегії розвитку ресторанного бізнесу.

Важливим аспектом, з яким потрібно визначитися при розробці стратегічного планового документа, є обґрунтування відповідальних за реалізацію його заходів та досягнення мети і цільових орієнтирів. На нашу думку, до суб'єктів реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства потрібно включити весь персонал, власників, а також зовнішніх консультантів.

Це обумовлено важливістю проблеми та необхідністю поширення інформації про політику розвитку лідерства посеред усіх працівників підприємства. Вважаємо, що розробником та головним суб'єктом керування процесами впровадження і використання лідерства має стати HR-служба чи керуючий з персоналу, відділ кадрів тощо. Проте, ініціювання, стимулювання та контроль цих процесів має координуватися на якнайвищому рівні – власників бізнесу або ж генерального керівника.

Щодо об'єктів політики, то, на наш погляд, сюди відносяться відповідні розділи стратегії. За результатами аналізу, а також дослідження досвіду впровадження лідерства на підприємствах, де ці процеси мали успіх, визначені нами базові напрями стратегії набувають вигляду як на рис. 3.6.

Наведемо аргументи на користь визначення саме таких складових (напрямів чи розділів) стратегії, в рамках яких, власне, і формуватиметься комплекс інструментів, заходів та засобів, що мають бути реалізованими. На наш погляд, передусім слід чітко ідентифікувати чисельність (за кількістю, посадами та якісними характеристиками) лідерів, що буде відображено в існуючих та планових формальних лідерських посадах в офіційній структурі

підприємства. Для цього необхідно розробити лідерську організаційну структуру управління та накласти її на використовувану підприємством організаційну структуру управління і відняти вже наявних сформованих лідерів. Власне, залишок і відповідатиме необхідній чисельності потенційних лідерів, становлення яких є плановим завданням на підприємстві ресторанного господарства. Адже просте заповнення вакантних керівних посад в організаційній структурі не забезпечить тієї якості лідерства, яке необхідне для впровадження стратегії, адаптації ресторанного комплексу до змін, впровадження інновацій, а також вирішення інших стратегічно важливих організаційних питань



Рис. 3.6. Напрями (розділи) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства (авторська розробка)

Таким чином, в стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства потрібно чітко зазначити скільки кожному ресторану необхідно лідерів, якими характеристиками, де, з якими навиками, з

яким стилем індивідуальної і колективної поведінки вони мають бути наділеними аби досягти успіху, передбаченого стратегічними плановими документами розвитку.

На наш погляд, логічними наступними етапами (цільовими орієнтирами) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства мають стати розвиток спочатку якісних характеристик лідерів, а надалі – формування навиків поведінки як в більшій мірі внутрішніх можливостей. Це забезпечить досягнення такого майбутнього стану, за якого визначеними є умови реалізації процесів з управління талантами.

Вже після впровадження цієї системи стане зрозуміло наскільки результативно функціонує (реалізується) стратегія розвитку лідерства на підприємствах та які вже безпосередньо нові бізнес-стратегії можна планувати і реалізувати з врахуванням тих лідерських навиків, які вдалося сформувати і розвинути.

На нашу думку, ключовими ознаками, за якими визначаються якісні характеристики лідерів, мають стати демографічні (вік, стать, культура походження, освіта, досвід), а також досвід внутрікорпоративного просування по службі на противагу зовнішньому найму. До внутрішніх характеристик лідерів віднесемо такі ознаки: базові поведінські компетенції; особливі поведінські компетенції у відповідності з рівнем управління та функціональними обов’язками; базові навики і знання; навики та знання необхідні для відповідного рівня управління і виконуваних функціональних зобов’язань; навики, знання та можливості, необхідні у відповідності з специфікою та концептом об’єктів ресторанного господарства підприємства, знання іноземних мов.

Наступним етапом (розділом з відповідними заходами) пропонованої стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства нами визначена реалізація потенціалу лідерства в сфері лояльності споживачів послуг. Логічність цього завдання визначається тим, що, по-перше, на попередніх етапах буде підібрано достатню кількість лідерів та сформовано їх

внутрішні і зовнішні характеристики, відтак, потрібно переходити до використання лідерського потенціалу; по-друге, успішність ресторанного бізнесу визначається чисельністю залучених споживачів послуг та належним рівнем якості їх обслуговування, задоволенням їх запитів та потреб в ресторанному обслуговуванні. Вважаємо, що саме на це слід в першу чергу спрямувати зусилля лідерів.

Завданням лідерів є ідентифікувати чинники, які визначають лояльність споживачів послуг та підібрати найбільш доречні і ефективні методи і засоби їх задіяння чи підсилення. Традиційно в ресторанному бізнесі до головних чинників лояльності споживачів послуг відносять: чинники відносин зі споживачами (спосіб збору інформації, характер відносин, ефективність реклами та бренд-менеджменту, CRM-менеджменту і т. ін.); організаційно-управлінські чинники (раціональність та обґрунтованість ціноутворення, реалізація програм накопичення та дисконтування, заходи, що позначаються на мірі задоволення послугами підприємства і бажанні відвідати його знову, відповідність страв, головних, суміжних та додаткових послуг запитам споживача); чинники продукту підприємства (асортимент і якість страв, розташування та концепти об’єктів ресторанного господарства); технологічні чинники (особливості технологічного процесу обслуговування споживачів, застосовувані бізнес-технології у відносинах з клієнтами).

При цьому в арсеналі лідерів є набір цінових та нецінових методів впливу на покращення стану лояльності споживачів послуг підприємства ресторанного господарства. Це зокрема надання винагород для учасників програм лояльності (простий метод), диференціація нагород в залежності від успіхів, яких досягли споживачі (ярусний метод), розтягнення винагород у часі (відкладений метод), міжгалузеве або горизонтальне співробітництво в програмах лояльності (методи партнерства), застосування різного роду ігор зі споживачами послуг та потенційними клієнтами (ігровий метод), безкоштовне користування послугами ресторану (органічний метод) та ін.

Попри підвищення рівня лояльності споживачів послуг, вважаємо, що

роль лідерства на підприємствах ресторанного господарства має також реалізуватися й в напрямі покращення і модернізації бізнес-стратегії та концепту розвитку об'єктів ресторанного господарства. В цьому контексті важливим є вміння лідерів ідентифікувати ключові стратегічні зони успіху (т. зв. стратегічні господарські зони). Йдеться про найбільш важливі стратегічні інструменти, які виступають об'єктами найбільш прискіпливої уваги та управління з боку керівництва підприємства та вплив на які забезпечить істотне і незворотне покращення бізнес-процесів, з однієї сторони, і значне посилення конкурентних переваг підприємства у його бізнес-середовищі та зокрема в цільовому ринковому сегменті, з іншої.

Такими стратегічними господарськими зонами на підприємствах ресторанного господарства в сьогоднішніх умовах є:

(1) зростання частки на ринку ресторанних послуг, розширення мережі об'єктів ресторанного господарства, міжгалузева співпраця та диверсифікація бізнесу;

(2) підвищення рівня інноваційності ресторанного бізнесу, системне впровадження інновацій у виробничо-технологічний процес, надання послуг;

(3) зростання міри зорієнтованості та впливу підприємства і його ресторанних брендів на споживача, підвищення рівня задоволеності споживачів послугами ресторанів підприємства;

(4) активне інвестування в можливості динамічного розвитку ресторанного господарства підприємства;

(5) підвищення рівня операційної ефективності об'єктів ресторанного господарства та корпоративної мережі загалом.

На наш погляд, цих п'яти стратегічних господарських зон достатньо, оскільки практикою менеджменту та управління персоналом на сьогодні напрацьовані такі важливі постулати як те, що чисельність визначальних факторів розвитку і зміцнення конкурентних переваг підприємства в тому, чи іншому виді економічної діяльності має бути оптимальною (3-5), а також стратегічні орієнтири сталого розвитку підприємства мають бути динамічними

і змінюватися відповідно до характеристик клієнтів, конкурентів, інших елементів та суб'єктів зовнішнього середовища.

Обрання підприємством однієї, декількох чи всіх зазначених вище стратегічних господарських зон за пріоритет відносно подальшого розвитку накладає відповідні наслідки й на характеристики, якими мають володіти лідери. До прикладу, орієнтація на збільшення ринкової частки та відкриття нових об'єктів ресторанного бізнесу накладає важливість наявності і розвитку таких характеристик лідерів, як вміння відчувати тренди зміни смаків споживачів, ідентифікувати напрями розвитку ключових характеристик привабливого об'єкта ресторанного бізнесу, не лише розуміти, але й безпосередньо впливати на формування розвиток купівельних переваг споживача ресторанних послуг.

Своєю чергою, акцент на зростанні інноваційності бізнесу підвищує важливість таких характеристик лідерів, як посилення співпраці з-поміж функціональних підрозділів підприємства щодо створення і впровадження нововведень, модернізації технологій надання послуг і виведення на ринок нових ресторанних послуг, здатність досліджувати думки споживачів відносно подальшого розвитку послуг підприємств ресторанного господарства, вміння прогнозувати вплив розширення портфеля та покращення якості послуг на подальший розвиток підприємства, позитивний вплив на формування в колективі персоналу духу новаторства.

Наголос на підвищенні рівня зорієнтованості підприємства на споживачах послуг актуалізує такі лідерські якості, як створення, розвиток і впровадження нових процесів вивчення думок споживачів і використання цієї інформації при удосконаленні практики ведення бізнесу, формування міцних зв'язків між персоналом та підрозділами підприємства у всіх точках взаємодії зі споживачами послуг, вивчення потреб споживачів різних сегментів, формування культури персоналу, в центрі якої знаходиться споживач послуг.

Фокусування уваги навколо інвестування в створення можливостей динамічного розвитку підприємства ресторанного господарства посилює

необхідність володіння такими лідерськими навиками, як розвиток талантів по мірі зростання підприємства заради недопущення ризику браку якісних кадрів (особливо ключових посад) при розвитку підприємства, поява нових лідерів на кожному рівні управління в певному паритетному відношенні до збільшення обсягів ресторанного бізнесу.

Обрання стратегічним цільовим орієнтиром підвищення рівня операційної ефективності ресторанного бізнесу приводить до актуальності таких особливостей в системі лідерства, як вплив на ідентифікацію і усунення зайвих витрат та втрат, зниження рівня внутрікорпоративних трансакційних та трансформаційних витрат, формування культури персоналу, за якої особливе місце відводиться безперервному вдосконаленню бізнес-процесів і зниженню рівня їх витратомісткості, а також забезпеченню зростання віддачі вкладених у бізнес ресурсів.

Зауважимо, що фактичний вплив, здійснюваний унаслідок орієнтації підприємств ресторанного бізнесу на ті, чи інші стратегічні господарські зони на стратегію лідерства, фактично й відображає наявні можливості та проблеми для підприємств. З стратегічних господарських зон має бути чітко зрозуміло те, що лідери мають вміти добре виконувати для забезпечення успіху підприємства, а діяльність з розвитку лідерства має бути продуманою та структурованою таким чином, аби лідери були готові до реалізації найбільш важливих завдань стратегії.

Шостим з визначених нами етапів (розділів) формування стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є становлення системи колективного лідерства. Наголосимо, що виконання цього завдання дозволить згуртувати та об’єднати дії всього колективу лідерів з усіма випливаючими звідси позитивними наслідками вищого рівня ефективності управління через взаємодію, співробітництво, підтримку і т. д.

Своєю чергою, передумовою формування колективного лідерства, на нашу думку, стане наявність у лідерів на підприємствах ресторанного господарства таких якостей, як узгодженість та створення прихильності поміж

єдиної команди лідерів; вирішення проблем або ефективне впровадження удосконалень, спрямованих на співпрацю і усунення внутрішніх та зовнішніх обмежень взаємодії; залучення працівників до процесів прийняття рішень, розвиток управлінської крос-функціональної взаємодії; спільне формування стратегій та їх скоординоване виконання; впровадження інновацій, для яких необхідна співпраця на різних рівнях управління та між різними господарськими підрозділами підприємства; узгодженість дій при адаптації до змін; спільна діяльність з розвитку бізнесу на нових ринках; забезпечення визнання єдиних цінностей в межах всього підприємства та його відокремлених об'єктів ресторанного господарства; розвиток талантів від особи всього підприємства, а не від його окремих підрозділів.

Завершальним сьомим етапом (розділом) стратегії нами визначено створення умов для розвитку наявних та передумов для формування нових лідерів на підприємствах ресторанного господарства. Головним аргументом на користь важливості реалізації цього завдання вважаємо те, що наявність на підприємстві таких умов забезпечує постійну (здорову) конкуренцію лідерів як з-поміж існуючих, так і відносно наявних та потенційних. Така система дозволяє стимулювати лідерів до постійного саморозвитку і вдосконалення. Вважаємо, що при її формуванні на підприємствах ресторанного господарства важливо врахувати такі головні аспекти:

- процеси сприяння адаптації нових лідерів, наявність можливостей для їх інтеграції як загалом на підприємстві, так і в його культуру лідерства, доведення до них інформації про те, якими є очікування і вимоги, що до них висуваються, у т. ч. щодо їх розвитку і проходження відповідних рубіжних етапів становлення як лідера;

- індивідуальне та організаційне оцінювання як засіб, що сприяє самооцінюванню особистості та слугує інструментом зі збору інформації та пошуку талантів; на організаційному рівні результати такого оцінювання дозволяють зробити висновки як підприємство та його лідери справляються з своїми завданнями, а також відносно результативності реалізованих заходів;

- індивідуальні плани розвитку, які формують лідери особисто на середньострокову перспективу, де передбачені власні дії, а також участь в колективних заходах;

- досвід, який необхідний для збереження або отримання лідерської посади;

- можливості факультативного навчання у вигляді внутрішніх або ж зовнішніх корпоративних курсів, які пропонуються керівникам та іншим лідерам підприємства на добровільних та безкоштовних засадах.

На нашу думку, врахування цих аспектів дозволяє ефективніше здійснювати діяльність з розвитку існуючих та становлення нових лідерів на підприємствах ресторанного господарства.

Визначаючи в комплексі стратегічні аспекти управління впровадженням і розвитком лідерства на підприємствах ресторанного господарства, все ж вважаємо, що в стратегії важливо окреслити й інструменти тактичного характеру, що будуть використовуватися у поточній операційній діяльності з управління персоналом.

По-перше, зауважимо на тому, що ініціювання та контроль політики підприємства з розвитку лідерства мають здійснюватися на найвищому рівні управління. Рівень такої підтримки, на наш погляд, слугує додатковим мотиваційним фактором для працівників-лідерів, зокрема тих, що ще перебувають на етапі становлення свого таланту. Відповідно, плануванням і безпосередньою реалізацією програм лідерства має займатися відділ кадрів чи HR-відділ, проте відповідальність за управління талантами має взяти на себе вище керівництво підприємства, у т. ч. як прояв додаткової уваги та підтримки розвитку лідерства, з одного боку, а, з іншого, його ув’язки з стратегічним розвитком ресторанного бізнесу. Відтак, важливим інструментом управління лідерством на підприємствах ресторанного господарства вважаємо безпосереднє ініціювання заходів та їх контроль з боку вищого керівництва підприємств.

Не менш важливим інструментом є вдале планування і реалізація програм

навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Не вдаючись до детального опису різного роду та видів особистісних і колективних навчань, наголосимо на більш важливому – доцільності ув'язки програм навчання персоналу та одночасного вирішення проектних завдань. Адже навчання, яке відбувається в процесі реалізації реального проекту, одночасно з додатковими завданнями дають працівникам неоціненний досвід, якого не завжди можливо набути в навчальній аудиторії.

Більше того, саме такі навчання дозволяють також і згуртувати колектив, покращити і налагодити ефективні комунікації, розвинути професійно-дружні стосунки та майбутню співпрацю. Беззаперечно, що під час керівництва такими проектами керівники та лідери краще пізнають підлеглих, розпізнають в них якості, використання яких дозволяє розвивати критичні ключові ініціативи. Якщо процес проектного навчання організований раціонально, такі проекти, по-перше, позитивно позначаються на формуванні корпоративної культури лідерства узгодженої з адаптивними можливостями підприємства в агресивному бізнес-середовищі та, по-друге, значно підвищують здатності лідерів до вирішення поточних проблем і мінімізації ризиків господарювання, обумовлених передбачуваними викликами.

В сучасних умовах особливої актуальності набула така форма навчання персоналу, як коучинг. Проте, попри широке признання коучингу і його значного позитивного впливу на покращення професійно-кваліфікаційних компетентностей персоналу, на нашу думку, його застосування при реалізації програм лідерства на підприємствах ресторанного господарства має бути доволі виваженим і застосовувати в більшій мірі лише до керівників-лідерів вищих рівнів управління. Такий висновок обумовлюється тим, що коучинг може призвести до фрустрації та руйнування відносин в колективі, зокрема критично важливих для кар'єрного розвитку.

Більш раціональним і ефективним тут може стати т. зв. крос-функціональне навчання в цілях формування відносин на командних засадах. Власне, важливими перевагами такої форми навчання є значне підвищення

рівня здатності перших керівників підприємства до праці в команді та умовне усунення границь між ними і решту персоналом. Навики командної роботи приходять в її процесі, а важливу роль в процесі навчання реалізують такі його опорні елементи, як чітко визначені цілі навчання, змістові ресурси, методика оцінювання (атестації), спостереження та налагодження дієвого зворотного зв'язку.

Іншим інструментом розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначимо планування кар'єри лідерів. Виходимо передусім з того, що кар'єрне просування є чи не найбільш потужним мотивуючим чинником саморозвитку. Таким чином, важливо спланувати і чітко довести до лідерів траєкторію їх кар'єрного розвитку, послідовність головних рубіжних етапів, проте з чіткою узгодженістю і залежністю з тими навиками і компетенціями, яких вони мають набувати на тому, чи іншому етапі кар'єри, а також віддачею, на яку очікує керівництво підприємства від реалізації лідерського потенціалу працівників.

Наступним інструментом розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначимо заохочення та признання. Важливість цього інструменту полягає в необхідності ув'язки винагороди за працю зі змістом стратегії розвитку через навчання. Завдяки цьому забезпечуються зв'язки в трикутнику цінностей: "заробітна плата і винагорода за працю – усвідомлення і реалізація цілей навчання – виконання стратегічного плану модернізації бізнес-процесів" підприємства ресторанного господарства.

Додамо, що до інструментів розвитку лідерства на підприємствах ресторанного бізнесу важливо включити й управління знаннями. Такі системи дозволяють в значній мірі спрощувати процеси навчання, а також сприяють накопиченню важливої інформації, яка в іншому випадку може "емігрувати" разом з талановитими лідерами при зміні місця їх праці або навіть при їх переміщенні з однієї посади до іншої.

Важливим інструментом розвитку лідерства слід визнати й управління результативністю, що є важливим завжди, а за умови достатньо значних

інвестицій в реалізацію програм лідерства на підприємствах ресторанного господарства, його актуальність зростає в рази. Очікувати ефекти від реалізованих заходів, звичайно, потрібно, але, на наше переконання, результативність політики потрібно також планувати як і самі заходи. Управління результативністю важливо здійснювати на постійній основі з дотриманням принципів цілеспрямованості, комплексності та індивідуальності.

Однією з передумов, а також одночасно й засобом управління результативністю є розробка та впровадження моделей компетенцій, здобуття яких свідчить про те, що лідер зміг змінитися в процесі навчання та підготовки і виконує ключові функції по іншому, більш ефективно та у відповідності до власного індивідуального плану розвитку лідерства. Компетенції є статичною характеристикою, орієнтованою на індивіда, але їх вдале поєднання і доповнення до індивідуального фокусу забезпечує вищий рівень ефективної командної та організаційної співпраці.

Доволі простим і передбачуваним інструментом розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є пошук та підбір персоналу, у т. ч. аутсорсинг в цій сфері. Зауважимо, що розвиток лідерства потрібно перш за все починати з ідентифікації працівників, які вже схильні до певної необхідної поведінки і працюють на підприємстві. Вважаємо, що здебільшого у вже існуючому штаті фахівців підприємства наявні працівники, здатні накопичити та реалізувати потенціал лідерства. Натомість, в разі створення нових об’єктів ресторанного бізнесу, істотного розширення виробничих потужностей та охоплення значного ринкового сегменту, актуалізуються завдання розширення штату лідерів, у т. ч. за новими для ресторанного бізнесу функціональними напрямами, до прикладу – бренд-менеджер, директор зі стратегічного розвитку, фахівець з GR-рілейшнс і т. ін. Відтак, вважаємо, що при впровадженні нових бізнес-моделей або при орієнтації на принципово нові бізнес-стратегії, підприємства ресторанного господарства можуть застосовувати т. зв. лідерський аутсорсинг. Додамо, що досвідом окремих провідних підприємств підтверджено, що такі дії часто дозволяють особливо “молодим” інноваційним

підприємствам витримувати ринкову конкуренцію, а також протидіяти викликам зовнішнього середовища та впроваджувати необхідні зміни.

Ще один аспект, на який варто звернути увагу, стосується практик лідерства як загальних моделей поведінки, що формують і в кінцевому підсумку визначають культуру лідерства підприємств ресторанного господарства. Ідентифікувати їх та оцінити їх ефективність можна за результатами аналізу практики лідерства. Такий аналіз доволі швидко та якісно можна здійснити за результатами опитування лідерів про їх думку щодо стану поточного стану сформованості і використання лідерства на підприємстві. Таким чином, можна узагальнити висновки відносно наявних моделей поведінки працівників, зокрема в нестандартних ситуаціях, що слугують викликами для наявної культури лідерства.

Більше того, результати дослідження практики лідерства на підприємствах ресторанного господарства є вихідною інформаційною основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо коригування і удосконалення політики підприємств з впровадження і розвитку лідерства. Адже, таким чином, керівництво чи зовнішній консультант, який реалізує програми лідерства на підприємстві, безпосередньо від лідерів та від іншого персоналу отримує інформацію про дієвість, результативність, а також сприйняття лідерства. Звернімо увагу на те, що персонал отримує від лідерів інформаційний вплив, який, на перший погляд, може видаватися досконалим, але чи підлеглі та колеги по роботі адекватно і в необхідній мірі сприймають та розуміють, готові виконувати та слідувати вказівкам можна встановити лише за результатами зворотного зв’язку. Крім того, попри вплив на колектив з боку лідерів працівники підприємства також і спостерігають за тим, що відбувається на підприємстві загалом попри подання їм стану справ від лідерів і це також позначається на їх праці. Це також вважаємо доволі важливим аспектом оцінювання поточної практики лідерства у ресторанному бізнесі.

Для оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства необхідно володіти якісною

методикою, обґрунтування головних положень якої є предметом наступного підрозділу дослідження.

3.3. Удосконалення методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства

Потрібно визнати, що на сьогодні досконалої, єдино визнаної і причинно-наслідкової (відносно впливу лідерства на ефективність праці, а через неї – на показники функціонування підприємства) методики оцінювання лідерства ще не розроблено і не сформовано. Але це питання вельми актуальне і його важливість все більше посилюється по мірі розвитку теоретико-методичних та прикладних напрацювань у сфері управління персоналом підприємств і утвердження висновків про позитивний вплив реалізації програм лідерства вже навіть не стільки на підвищення ефективності управління персоналом, як узагалі на здатність суб'єкта бізнесу вірно визначати та реалізувати корпоративну стратегію розвитку.

Розробка, а в подальшому – апробація методики оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства має дати відповіді на такі ключові питання: на скільки широкого поширення набули процеси становлення і використання лідерства; чи відповідає їх розмах плановим завданням у цій сфері; якими характеристиками наділені лідери і як вони співвідносяться з моделлю лідерського клімату та культури підприємства; якими є тенденції формування лідерського потенціалу суб'єкта господарювання; на скільки ефективно використовується лідерство і яким є його вплив на систему управління на підприємстві; якими є зв'язки між лідерством і головними параметрами функціонування підприємства, виконання його місії та завдань в системі цілей функціонування на внутрішньому споживчому ринку і т. д.

Слід зауважити, що перелік поставлених питань доволі комплексний, передбачає розрахунки як кількісних, так і якісних параметрів, що доволі ускладнює положення нормативно-методичного забезпечення оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Більше того, вважаємо,

що методика має також включати й комплекс аспектів, характерних саме для аналізованого виду економічної діяльності, що передусім проявлятиметься у відносинах зі споживачами, особливостях бізнес-стратегії, технології ресторанного бізнесу, застосовуваних бізнес-процесах тощо.

На нашу думку, процес оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства об'єктивно має складатися з двох частин. Закономірно аби спершу дати відповідь на те, наскільки процеси лідерства насправді охопили систему управління персоналом, набули свого поширення і впровадження. Відповідно, частина перша стосується стану становлення та формування лідерства.

Коли будуть узагальнені висновки відносно становлення лідерства доречно переходити до аналізу його ефективності, причому як безпосередньої (ефективне використання лідерського потенціалу, його вплив на загально корпоративне управління і т. ін.), так і опосередкованої (якісний вплив на обслуговування споживачів послуг, удосконалення технологічних та бізнес-процесів ресторанного бізнесу тощо). Саме тому друга частина аналізу стосується вже не становлення, а безпосередньо використання лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

На наш погляд, система показників оцінювання становлення лідерства на підприємствах ресторанного бізнесу має дати відповіді на такі три головних блоки питань, як (1) стан лідерства і його характеристики, відповідність їх плановим значенням, (2) динаміка (головні тренди, їх напрями розвитку, а також швидкість протікання процесів зміни кількісно-якісних характеристик лідерства на підприємствах), (3) ефективність використання лідерства на рівнях відособлених лідерів, стратегічних господарських підрозділів, в окремих ланках технологічного процесу, об'єкта ресторанного господарства та підприємства в цілому).

Своєю чергою, необхідно аби система показників оцінювання використання лідерства характеризувала такі аспекти, як (4) вплив лідерства на розвиток бізнес-процесів ресторанного господарства, (5) стан сформованості і

ефективності функціонування інтеграційних лідерських зв'язків, (6) вплив лідерства на ефективне і раціональне стратегування розвитку ресторанних комплексів. Виходячи з таких положень, на рис. 3.7 подано загальну пропоновану нами систему параметрів оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

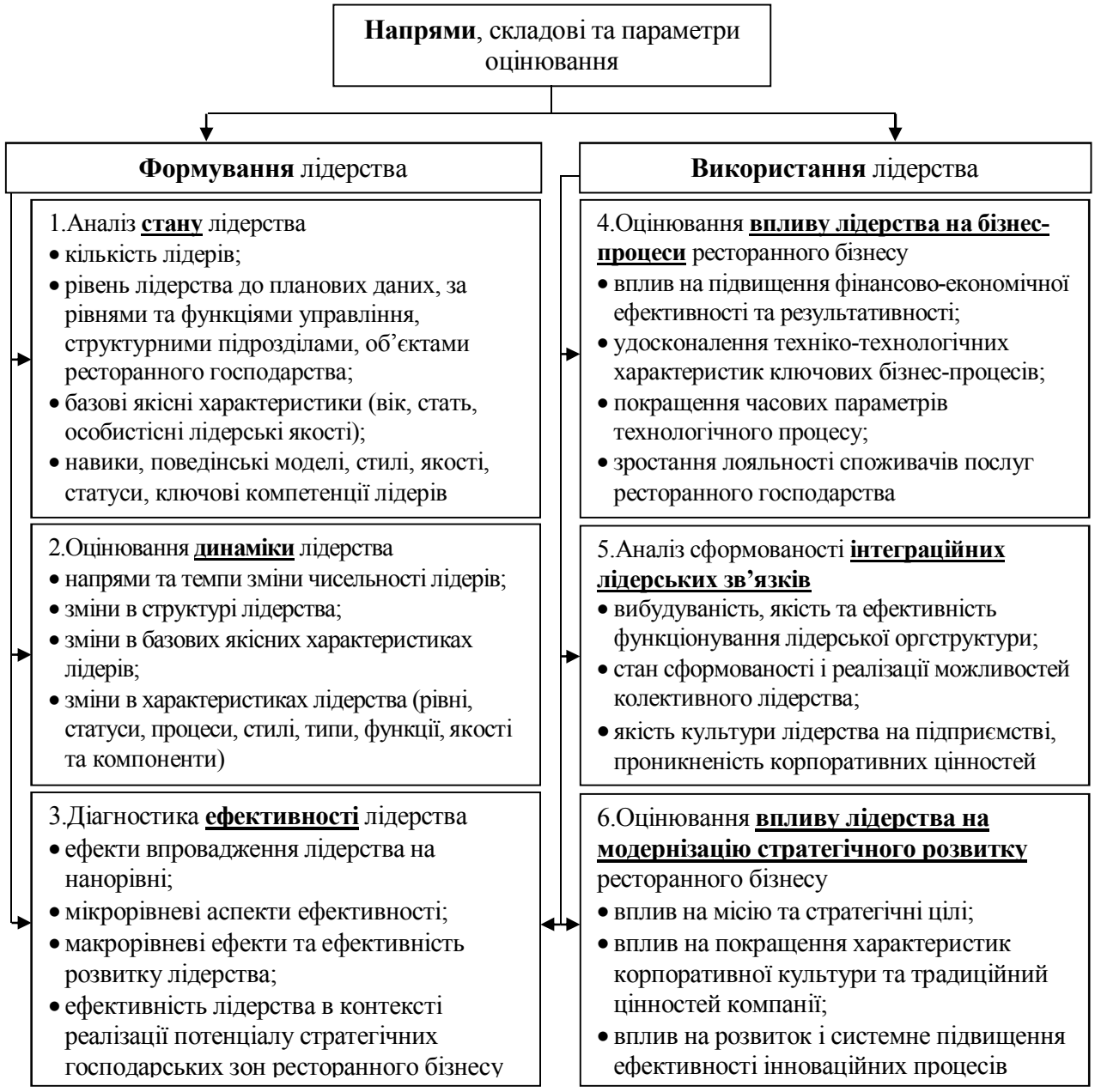


Рис. 3.7. Параметри оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

У відповідності до класичних основ менеджменту аналіз ситуації завжди слід починати з поточного стану справ. Саме тому, вважаємо, що на першому

етапі потрібно охарактеризувати такі параметри, як кількість лідерів, а також міра проникнення лідерства в організаційну структуру за рівнями та функціями управління, структурними підрозділами підприємства, об'єктами ресторанного бізнесу, внутрішні та зовнішні характеристики сформованих лідерів.

Зауважимо, що спершу може видаватися, що збір і опрацювання таких даних є порівняно легким процесом, проте на практиці реалізувати це завдання доволі складно. Тут необхідне застосування спеціальної методики. За результатами вивчення практики впровадження лідерства на підприємствах, зокрема сфери послуг, наголосимо на доцільності, а також суттєвих перевагах, які надають можливості інформаційних технологій у сфері управління персоналом підприємств. На сьогодні розроблено низку ERP-систем, де належне місце відведено аналізу і моделюванню процесів ефективного управління персоналом підприємств.

Одним з найбільш досконалих та прийнятних для підприємств ресторанного господарства доцільно вважати систему формування інформаційно-кадрового забезпечення (Human Resource Information System).

Фактично, це система управління, що поєднує такі дві сфери, як управління персоналом та інформаційні технології, забезпечуючи підвищення ефективності управлінських процесів, знижуючи при цьому витрати ресурсів та часу, а також покращення досвіду управлінського персоналу, лідерів та безпосередньо відповідальних на підприємстві за управління трудовими і людськими ресурсами.

Додамо, що впровадження на підприємствах ресторанного господарства такого роду систем дозволяє моніторити та своєчасно коригувати стан справ у таких сферах управління персоналом, як система витрат на оплату праці та обслуговування робочих місць, облік робочого часу та його структурування, система професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, самообслуговування та розвиток робочих місць, управлінський модуль, а також управління розвитком талантів, що особливо важливо в контексті управління процесами становлення і розвитку лідерства на підприємствах ресторанного бізнесу.

Звернімо увагу, що підрозділ “Система управління талантами” охоплює такі аспекти, як: аналіз використання персоналу підприємства; ідентифікація потенційних претендентів; внутрішнє переміщення та поповнення управлінського складу; формування бази даних зовнішніх претендентів та спостереження за ними.

Власне, вважаємо, що такі інформаційно-аналітичні системи доцільно і доречно впроваджувати в рамках системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства і їх застосування дозволить не лише уможливити якісний аналіз стану лідерства, але й здійснювати його в режимі онлайн та ще й моделювати вплив поточного стану і очікуваних змін на важливі параметри використання персоналу та функціонування підприємства, його окремих об’єктів ресторанного господарства, чи їх груп, об’єднаних за окремими концептами ресторанного бізнесу.

На нашу думку, існує значний потенціал налагодження та розвитку міжгалузевої співпраці (у т. ч. в частині розвитку лідерського потенціалу) суб’єктів ресторанного та ІТ-бізнесу. Обидві сторони тут можуть віднайти преваги від співпраці. Для підприємств ресторанного господарства це передусім розробка та впровадження спеціально створених (під особливості і параметри їх бізнесу) програм управління персоналом або ж навіть безпосередньо – лідерством. Своєю чергою, можливості мережі ресторанів та широкої клієнтської бази дозволяють використовувати їх в цілях популяризації послуг представників ІТ-бізнесу.

Відповідно, така співпраця забезпечить впровадження ERP-систем підприємствам ресторанного господарства зі значно нижчими витратами в частині управління лідерством в системі управління персоналом підприємств. Втім, навіть і без такої співпраці існують можливості для застосування в аналогічних цілях значно доступніших інструментів програмного забезпечення, до прикладу, – SQL Server Analysis Services Multidimensional, що використовує механізми Data Mining для аналізу даних в Excel. Цей інструмент дозволяє формувати масиви інформації, емпірично поєднувати вихідні дані та

моделювати результати. Іншими словами – перетворювати якісну інформацію, зібрану в результаті опитування працівників підприємств, на кількісні результати.

Додамо також, що для оцінювання базових якісних характеристик, а також навиків, поведінських моделей, стилів, якості, ключових компетенцій лідерів можуть застосовуватися такі інструменти формування даних, як особистісні профілі, центри оцінювання, форми управління талантами, кар'єрні профілі, тестування здібностей, ідентифікація та оцінювання компетенцій, опитування та співбесіди.

Наведені вище інструменти дозволяють формувати інформаційну базу аналізу стану лідерства на підприємстві. Натомість, надалі ці дані потрібно опрацьовувати, для чого може застосовуватися низка відповідних методів. Одним з таких є метод анкетних опитувань з подальшим кількісним опрацюванням. При цьому можуть застосовуватися як стандартні анкети, так і спеціально розроблені, коли виокремлюються декілька сфер аналізу (джерел факторів), на основі яких висувається декілька тверджень (варіантів можливих відповідей чи поведінки лідера або ж навпаки – респондента в певній ситуації) і той, кого опитують, відповідає на скільки часто лідером обирається той, чи інший стиль (спосіб) поведінки, приймаються такі чи інші рішення.

До прикладу, відомою є методика Університету штату Огайо (Опитувальник опису поведінки лідера (LBDQ)), де передбачені різні сценарії поведінки лідерів, причому за двома базовими напрямами: структуроутворювальна поведінка (в якій мірі лідерами використовується та надається належна увага формальній організаційній системі та чіткому розподілу функцій між персоналом) та взаємовідносини лідера з підлеглими (значення, якого надає лідер підтримці визначеної атмосфери у трудовому колективі).

Відомою є також методика, що отримала назву багатофакторного опитувальника з лідерства (MLQ), який передбачає набір із 45 тверджень пов'язаних зі стилями управління та їх можливими результатами щодо ефектів і

ефективності.

Додамо, що на зарубіжних підприємствах, де лідерству приділяється велика увага, використовується також тип опитування, що отримав назву HEXACO-PI, де респонденти, даючи відповіді на спеціально розроблені питання, спочатку самостійно формують т. зв. “портрет” досконалого лідера, а надалі порівнюють характеристики працівників-лідерів, що працюють на підприємстві, з цими еталонними характеристиками.

Додамо, що ще більш ефективним є не стільки обрання для конкретного підприємства ресторанного господарства окремої методики опитування, як їх раціональне поєднання. Це дозволяє крім прямого і головного завдання ще й виявляти зв’язки між стилями лідерства та особистісними характеристиками лідерів. Зокрема, для виявлення стилів лідерства можуть застосовуватися анкети, розроблені на основі методик LBDQ та MLQ, а для вивчення особистісних характеристик лідерів – HEXACO-PI.

Другим етапом після аналізу стану є оцінювання динаміки лідерства на підприємстві ресторанного господарства. Тут важливо встановити не стільки певні відхилення, як, по-перше, напрями головних тенденцій (покращення, погіршення, кардинальна зміна траєкторії розвитку тощо) та, по-друге, темпи їх наростання (стабільність ситуації, погіршення чи покращення, високі темпи зміни, критично високі, загрозливі і т. ін.).

За результатами оцінювання динаміки будуть зроблені висновки відносно позитивних змін, які керівництву підприємства потрібно підтримувати, негативних змін, які слід усунути шляхом адміністративних чи мотиваційних важелів, можливої відсутності змін, що суперечить розробленій на підприємстві програмі розвитку лідерства і, відповідно, потребує коригування. Додатково наголосимо на тому, що аналіз динаміки може виявити й порушення в структурі лідерства, що не менш важливо. До прикладу, певні характеристики лідерства на підприємстві можуть покращуватися, але розвиток однієї істотно випереджати покращення іншої. Це може викликати певні перекоси в стабільності лідерського клімату з негативними наслідками пригнічення одних

лідерів іншими або ж одних характеристик колективного лідерства іншими, що перестануть розвиватися.

Зауважимо, що в контексті стану і динаміки сформованості культури лідерства та параметрів колективного лідерства на підприємствах ресторанного господарства можуть використовуватися такі методи формування даних (з подальшим їх аналізом) як фокус-групи, спостереження, співбесіди, аналіз документів, опитування з оцінювання культури, перехресні опитування персоналу та ін.

Наступним етапом пропонованої нами методики оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства є діагностика його ефективності. Причому, вважаємо, що така ефективність має бути оціненою на різних рівнях її прояву. Зауважимо, що в більшості наукових дослідженнях, присвячених проблемам обґрунтування методики оцінювання ефективності лідерства, в якості об'єкта дослідження здебільшого розглядаються характеристики лідерів тобто їх особисті якості та властивості. Але ж очевидно, що ефекти від формування та реалізації лідерського потенціалу проявляються і мають проявлятися не лише на рівні працівника, а забезпечувати позитивний вислід на працю свого підрозділу, всього колективу, показники ефективності ведення бізнесу і т. д. Саме це вважаємо головним недопрацюванням в аналізованій сфері.

Заради його усунення, на наше переконання, методика оцінювання ефективності лідерства має поширитися й на мікро- та макрорівневі аспекти ефективності, виявлення міри реалізації потенціалу лідерства в контексті реалізації стратегічних господарських зон ресторанного бізнесу. Це забезпечить комплексність і системність результатів діагностики ефективності. Більше того, підприємствами може використовуватися підхід з визначенням інтегрального коефіцієнта ефективності лідерства як суми часткових коефіцієнтів ефективності (для кожного з рівнів прояву ефектів лідерства) помножених на властиві їм вагові коефіцієнти.

Щодо нанорівня, то при оцінюванні ефективності лідерства оперують

всіма можливими характеристиками, які на тому чи іншому підприємстві прийнято використовувати при характеристиці лідерів. Це в тому числі такі аспекти, як рівні, статус, процеси, стилі, типи, функції, якості, компоненти і результати. Втім, здебільшого для оцінювання використовуються такі характеристики, як (1) бачення майбутнього, (2) зорієнтованість на споживача та на якість послуг, (3) цілісність, (4) надійність та прихильність до бізнесу, (5) вміння спілкування та здійснювати вплив, (6) здатність "стирати" границі, (7) формування команди та делегування повноважень, (8) знання, досвід, інтелект, (9) ініціативність та швидкість прийняття рішень, (10) глобальна ментальність.

Відносно ефективності лідерства на мікрорівні, то зазначимо, що в аналітичній частині дослідження на базі запропонованих нами показників було проведене відповідне оцінювання. Вважаємо, що є всі підстави вважати цей склад індикаторів повноцінним і прийнятним для аналізу мікрорівневої ефективності лідерства. Це, зокрема параметри впливу лідерства на (1) психофізіологічну працездатність, продуктивність праці та господарську активність працівників, (2) реалізацію креативних здібностей персоналу та інтелектуального капіталу підприємства, (3) професійно-кваліфікаційний розвиток працівників, (4) зміцнення конкурентоспроможності послуг підприємства, (5) посилення корпоративної культури бізнесу, зокрема в соціально-трудовій сфері підприємства ресторанного бізнесу.

Макрорівневі аспекти ефективності лідерства проявляються у його впливі на соціально-трудове середовище, ефективність праці персоналу, результати функціонування підрозділів та підприємства в цілому. Відповідні параметри і напрями послідовного впливу лідерства на ключові аспекти ефективності в системі управління персоналом підприємств ресторанного господарства наведені нижче.

Наголосимо, що в контексті стратегічних перспектив функціонування і розвитку підприємств ресторанного бізнесу значно більш важливе значення має оцінювання ефективності лідерства в контексті реалізації потенціалу стратегічних господарських зон ресторанного бізнесу. Вміння налагодити та

реалізувати зв’язок між стратегією і досягненням бізнес-цілей, власне, і є практикою ефективної поведінки лідерів, а важливим завданням оцінювання лідерства є формування інформації для підвищення її рівня.

На нашу думку, оцінити вплив лідерства на реалізацію ділових та функціональних стратегій підприємства можливо лише якісно шляхом надання послідовних відповідей на питання: чи їх фактичний стан реалізації і результати відповідають плановим завданням; якщо існують відхилення, то які їх причини, дії (бездіяльність) яких працівників до цього призвели; якщо відповідальність за недосягнення планових показників стосується й лідерів, то який рівень їх відповідальності, якими є головні промахи; які внутрішні та зовнішні характеристики лідерів потрібно змінити; які корективи слід впровадити в межах колективного лідерства та лідерського клімату.

Охарактеризовані вище етапи стосувалися оцінювання складової формування лідерства. У тому числі й діагностика ефективності лідерства, хоча відносимо її також і до другого аналітичного блоку – оцінювання використання лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Такий висновок робимо виходячи з того, що лідерство є таким процесом, який потребує становлення. Без формування лідерського потенціалу говорити про ефективність його використання не доводиться. Відтак, вважаємо, що ефективність лідерства є компонентою як його формування, так і використання.

За напрямом використання лідерства важливе значення на підприємствах ресторанного бізнесу має відводитися оцінюванню впливу лідерства на бізнес-процеси на об’єктах ресторанного господарства. Власне, як обґрунтовувалося раніше, одним з найбільш важливих результатів управління лідерством і має бути забезпечення такого впливу з його позитивними наслідками. В іншому разі значні інвестиції, витрачені на реалізацію стратегії та програм лідерства, не матимуть достатнього ефекту і фактично могли б бути заміщеними заходами внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу.

На нашу думку, вплив лідерства на удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства потрібно оцінювати за напрямами:

підвищення ключових фінансово-економічних показників; покращення техніко-технологічних характеристик бізнес-процесів; ліквідація або принаймні критичне усунення часових витрат; підвищення рівня лояльності споживачів послуг.

Відомо, що оцінювання ефективності бізнес-процесів методологічно доволі складний процес. Своєю чергою, оцінювання впливу лідерства на стан і якість бізнес-процесів здійснити ще складніше. Втім, на наш погляд, це можливо і може здійснюватися з використанням якісних або ж кількісних методів оцінки. Якісний аналіз передбачає формування висновків відносно особливостей протікання бізнес-процесів, наявності в них т. зв. “вузьких” місць, надлишкових чи надто трудомістких функцій. Відповідно, за його результатами можливо робити висновки відносно впливу лідерства в більшій мірі на аспекти організації і управління бізнес-процесами (зокрема їх техніко-технологічними та часовими характеристиками).

Кількісний аналіз передбачає оцінювання перебігу бізнес-процесів із застосуванням конкретних фінансово-економічних показників та технічних і якісних параметрів. До фінансово-економічних показників доцільно відносити: вартість бізнес-процесу; змінні витрати на обслуговування бізнес-процесу; витрати на оплату праці виконавців; енерговитрати, пов’язані з бізнес-процесом; витрати на забезпечення комунікацій та доступу до інформації. До техніко-технологічних показників відносять: кількість функцій бізнес-процесу, які виконуються на робочих місцях; чисельність залученого персоналу, у т. ч. в структурі. До часових показників відносять: середній час виконання бізнес-процесу загалом; середній час простоїв; середній час виконання окремих етапів та функцій бізнес-процесу.

Для уможливлення оцінювання впливу лідерства на бізнес-процеси пропонуємо на підприємствах ресторанного господарства використовувати такі методи, як імітаційне моделювання, iTeam, MBA Start та ін. До прикладу, імітаційне моделювання дозволяє експериментувати з дослідженнями в рамках функціонування складних систем, а саме із застосуванням ЕОМ передбачає

проведення експериментів з імітаційними моделями. Таким чином, підставляючи ті чи інші характеристики лідерства, можна отримувати результати, які й характеризуватимуть вплив лідерства на зміну бізнес-процесів підприємства.

За використання методу iTeam аналізуються показники бізнес-процесів, об'єднані в 4 групи: результат, корисний для клієнта; ефективність як співвідношення ефекту до витрат на залучення клієнтів; продуктивність праці; якість задоволення клієнтом бізнес-процесами. Відповідно, завдяки оцінюванню впливу лідерства на відповідні показники за цими групами стає можливим стверджувати про вплив на них лідерства.

Метод MBA Start передбачає включення до цих показників ще й такі показники структури бізнес-процесів, як організаційна та інформаційна фрагментарність, кількість виходів процесу. Відповідно, вплив лідерства на ці параметри також може слугувати додатковою характеристикою його впливу на бізнес-процеси підприємства ресторанного бізнесу.

Становлення лідерів на підприємствах ресторанного господарства є завданням стратегічно важливим, проте ще актуальнішим є забезпечення їх згуртованості та координації, чого можливо досягти лише за рахунок формування колективного лідерства. Саме тому наступним етапом оцінювання лідерства на підприємствах аналізованого виду економічної діяльності нами визначено аналіз стану становлення інтеграційних лідерських зв'язків. Це важливо й в контексті того, що аналіз за цим напрямом дозволяє зробити висновки відносно міри сформованості колективного лідерства на підприємстві, адже в іншому випадку успіхи політики управління лідерством будуть недостатніми, а весь процес – малокерованим і не зорієнтованим на єдину політику і єдиний результат.

Оцінювання стану сформованості колективного лідерства потрібно починати з ідентифікації наявності на підприємстві лідерської організаційної структури, надалі – порівняння фактичного стану справ з плановою структурою, станом налагодженості і функціонування відповідних

взаємозв’язків та підпорядкованостей, визнання єдиних корпоративних цінностей і наявності (відсутності) проявів девіантної поведінки.

Результати такого попереднього аналізу доречно доповнити опитуванням персоналу, зорієнтованим на виявлення таких важливих аспектів лідерів, як готовність взяти відповідальність за колектив; готовність нести відповідальність за колективний результат, особливо у випадку невдач, надання переваги колективному результату над особистісним (а в ідеалі – підпорядкування та узгодження власних інтересів з корпоративними цінностями); готовність керівників-лідерів співпрацювати з “сильними” підлеглими; вміння слухати інших та готовність і спроможність навчати інших; вміння організовувати спільну працю з-поміж лідерів; відсутність намагань самоствердження за рахунок інших.

В якості завершального етапу пропонованої нами методики аналізу лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначено оцінювання впливу лідерства на модернізацію їх стратегічного розвитку. Власне, забезпечення такого позитивного впливу і є головним стратегічним завданням політики впровадження лідерства на підприємствах. Відповідно, на завершальному етапі аналізу важливо дати відповідь на питання, чи позначається лідерство на покращенні корпоративної, ділової та функціональних стратегій розвитку підприємства і як та наскільки ці зміни узгоджуються і відповідають тенденціям розвитку бізнес-середовища, конкуренції в цільовому ринковому сегменті та ресторанному бізнесі загалом, еволюції потреб та запитів споживачів відносно відпочинку, ресторування, ментальності та традицій харчування і споживання їжі.

Беззаперечно, такі поняття як місія та корпоративна культура мають закладатися ще на етапі створення підприємства чи започаткування бізнесу і на довгострокову перспективу (якщо не на увесь життєвий цикл функціонування) не змінюватися і визначати засадничі принципи ведення бізнесу. Але визнаємо й інше: бізнес-середовище постійно змінюється як під впливом суб’єктів, що його утворюють, так і глобалізаційних тенденцій та загальносвітових викликів і

змін. Відповідно, певним коригуванням мають піддаватися й такі постулати менеджменту підприємств ресторанного господарства, як місія та стратегічні цілі і роль лідерства тут має бути визначальною.

Відомо, що саме інновації є головним рушієм прогресивних змін. Важливо аби безпосередньо на інноваційних засадах відбувалася зміна вектора стратегічного розвитку об'єктів ресторанного бізнесу. Через це важливо відстежити й вплив лідерства на розвиток і системне підвищення ефективності інноваційних процесів, які відбуваються на підприємствах ресторанного господарства.

На сьогодні спостерігається доволі тісний зв'язок між підприємствами ресторанного бізнесу, які впроваджують інновації (причому всіх видів, не лише продуктові та технологічні, але економічні, юридичні, організаційні, технічні тощо), та високими темпами зміцнення їх ринкових позицій і охопленням все більшої чисельності прихильних споживачів. Відповідно, й роль лідерства тут вагома, адже інноваційні процеси потрібно ініціювати, їх не хочуть здійснювати інертні працівники, вони ризикові, потребують вкладення ресурсів, здійснення додаткових часових витрат і. т. ін. Саме лідери здатні ініціювати такі процеси і згуртувати колектив навколо розробки і впровадження інноваційних рішень.

Додамо, що перспективними напрями інноваційної активності, навколо яких лідери можуть згуртувати персонал підприємства ресторанного господарства, на сьогодні передусім є маркетингові інструменти та засоби з підтримкою інформаційних технологій. До прикладу, за допомогою ІТ-сервісів підприємства ресторанного бізнесу можуть налагоджувати ефективні комунікаційні зв'язки зі споживачами, надавати їм різного роду інформацію, у т. ч. в режимі онлайн відображати споживачеві процес приготування їжі.

Ефективним та інноваційним може стати комунікування з споживачем через інтерактивні електронні меню, які вигідні і для споживача і для ресторану, що дозволяє швидко і оперативно вносити коригування в меню та оновлювати його асортимент. Для споживачів переваг від такого спілкування

значно більше (що сприяє відкритості ресторану та зростанню лояльності споживачів). Це і дистанційне ознайомлення з асортиментом страв, он-лайн розрахунок вартості замовлення, розрахунок калорійності блюд, часу на їх приготування тощо). До прогресивних технічних нововведень віднесемо широке застосування QR-кодів для онлайн взаємодії об'єкта ресторанного господарства і споживача. В QR-коді можливо запрограмувати всю інформацію про послуги ресторану, а таож всі можливі інновації ресторанного бізнесу, адже матричний код здатен вмістити великий обсяг інформації з надзвичайно високою швидкістю її розпізнавання. QR-коди можна розміщати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків та меню і закінчуючи банерами, вивісками тощо. QR-коди зчитуються споживачами за допомогою мобільних телефонів, ноутбуків і т. ін.

Відтак, роль лідерства на підприємствах ресторанного господарства доволі варіативна і всі ці особливості важливо враховувати при його оцінюванні. Логіку впливу лідерства на покращення системи управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу наведено на рис. 3.8. Таким чином, формування сприятливого лідерського клімату на підприємствах ресторанного господарства дозволяє підвищити рівень керованості процесів управління персоналом, а також активізувати т. зв. внутрішні "драйвери" ефективної праці працівників.

Під такими "драйверами" маємо на увазі специфічне поєднання мотивації праці, талану та професіоналізму працівників, їх готовності до постійного навчання і саморозвитку для реалізації своїх здібностей безпосередньо для розвитку підприємства, його ресторанного господарства, покращення якості бізнес-процесів та підвищення рівня задоволеності споживачів послуг.

Задіяння таких "драйверів", власне, і є головним завданням політики управління лідерством. Надалі відбувається послідовний позитивний вплив лідерства на посилення мотивації до праці, формування сприятливого фахово-психологічного середовища, розвиток соціальної інфраструктури та формування зорієнтованості всього персоналу на єдиний спільно визнаний результат.

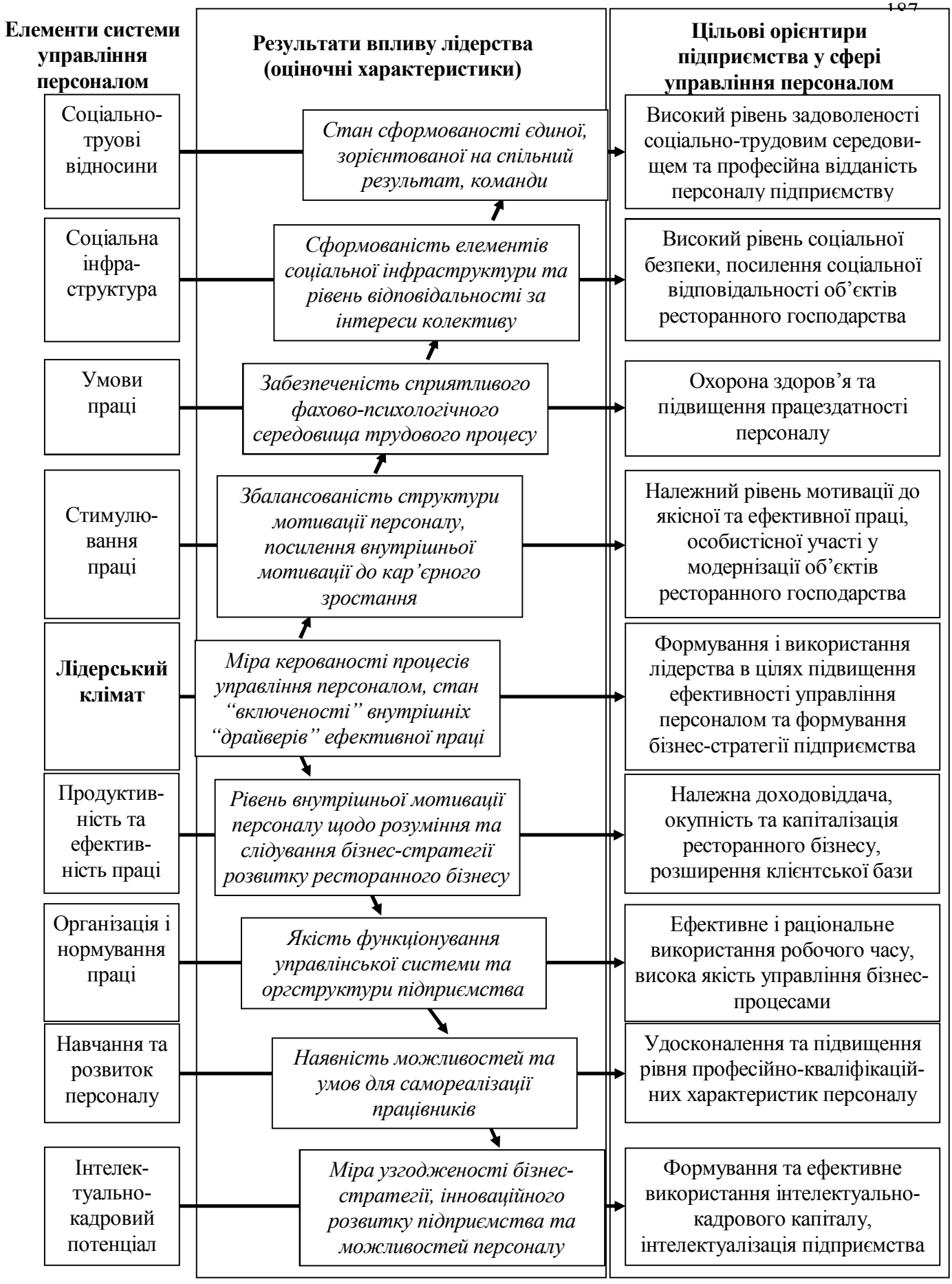


Рис. 3.8. Методична послідовність оцінювання лідерства в системі управління персоналом підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

З іншої сторони, лідерство позитивно позначається на внутрішній мотивації персоналу, підвищенні рівня якості управління ресторанним бізнесом, створенні умов для самореалізації працівників і значною мірою через це – забезпеченні узгодженості бізнес-стратегії та інноваційного розвитку підприємства.

Загалом, все це дозволяє досягти головних цільових орієнтирів підприємства за всіма напрямами і елементами системи управління персоналом – соціально-трудовими відносинами, умовами та стимулюванням праці, продуктивністю і ефективністю праці, її організацією і нормуванням, навчанням та розвитком персоналу, формуванням і реалізацією інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства ресторанного господарства.

На нашу думку, на такій методичній послідовності може базуватися методика оцінювання стану лідерства на підприємствах ресторанного господарства, розкриваючи на лише аспекти стану лідерства, але й міри його проникнення в систему управління персоналом підприємства та впливу на неї.

При цьому додамо, що для оцінювання впливу лідерства на систему управління підприємством потрібно його розуміти, як набір універсальних цінностей, виражених принципами менеджменту та цінностями підприємства, об’єкт аналізу в системі управління та лідерській оргструктурі, рівень розвитку підприємства та її системи управління, провідник організаційних змін та інноваційного розвитку підприємства, стратегічний ресурс формування ефектів синергії (за рахунок нівелювання границь та розривів між лідерством та іншими управлінськими впливами в системі управління), механізм ефективного розвитку системи управління персоналом.

Для оцінювання впливу лідерства важливо сформувати висновки за такими напрямами: вплив лідерства на інноваційну активність через набір факторів організаційної культуропобудови, адекватний нестабільності зовнішнього середовища; розуміння феномену культури та розвитку лідерської культури; подання лідерства в поєднанні трьох невідокремлюваних аспектів (процесного, предметного та генетичного); формування лідерства як

інституціонального носія, що визначає вибір стратегічного вектору розвитку підприємства ресторанного господарства та створює умови для безконфліктного і ефективного впровадження технологічних та організаційних нововведень; управління людськими ресурсами, управлінський та провесно-рольовий комплекс; оцінювання впливу лідерства на загальнопідприємницьку ефективність.

Висновки до розділу 3

1. Для належного впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства необхідна його інституціалізація, що передбачає закріплення в рамках корпоративних норм, прав, стандартів і т. ін. формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві.

Метою інституціалізації лідерства має стати забезпечення належного рівня керованості процесів становлення, розвитку, впровадження в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства, а головними цільовими орієнтирами – зростання ефективності праці, формування лідерського клімату, зростання професійно-функціональної мобільності персоналу, підвищення адаптивної здатності персоналу, посилення комунікативності та забезпечення зворотного зв'язку від працівників до керівництва, активне застосування фасилітації при прийнятті управлінських рішень, уможливлення оцінювання стану та ефективності реалізації лідерства.

Лідерський клімат є базовою умовою розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Це сукупність стандартів соціально-трудової поведінки працівників при виконанні функцій і завдань, задоволенні потреб споживачів, а також наявних в колективі цінностей, які зорієнтовані та стимулюють ідентифікацію і розвиток лідерських навиків, їх впровадження та ефективне застосування в цілях підвищення ефективності управління персоналом підприємств.

Організаційно-управлінський аспект інституціалізації лідерства та його ефективність безпосередньо пов'язані з розумінням чисельності лідерів потрібних на підприємстві та їх локалізації за рівнями і функціями управління, баченням логіки впровадження лідерів в організаційну структуру управління підприємством ресторанного господарства. Для цього необхідне стратегічне бачення перспективної організаційно-функціональної структури лідерства в системі структури управління підприємством.

Інструментарій практичного впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства доцільно передбачати та реалізувати в Програмі розвитку корпоративних лідерських якостей, до планування і впровадження яких залучаються як фахівці HR-служб підприємств, так і власники та керівники бізнесу, стратегічних господарських одиниць, об'єктів ресторанного господарства, ключові управлінці, а також зовнішні консультанти.

Об'єктами впливу є керівники всіх ланок та рівнів управління, фактичні та потенційні лідери з всіх категорій персоналу і структурних підрозділів підприємств ресторанного бізнесу.

2. Належна ефективність і забезпечення досягнення планових результатів політики розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства потребують стратегічного планування цього процесу, інструментом якого є розробка стратегії розвитку лідерства як документу внутрішньо корпоративного користування, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного та ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету і стратегічні цілі, послідовність та способи впровадження цього плану, визначено методику аналізу та моніторингу, вказано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення. Положення стратегії розвитку лідерства мають якнайтісніше узгоджуватися та основуватися на головних засадах корпоративної і ділової (бізнес-) стратегій підприємства ресторанного господарства.

При розробці та реалізації стратегії головне значення відводиться

напрямам, за якими формуються і в подальшому реалізуються заходи політики впровадження стратегії в господарську практику. Встановлено, що головними напрямами стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є:

(1) формування необхідної чисельності лідерів;

(2) розвиток якісних (зовнішніх) характеристик лідерів;

(3) формування навиків та поведінки лідерів (внутрішніх ознак);

(4) реалізація потенціалу лідерства в сфері розвитку лояльності споживачів послуг ресторанного господарства;

(5) використання креативності лідерів в цілях модернізації бізнес-стратегії та концептів розвитку об’єктів ресторанного господарства;

(6) формування на підприємстві системи колективного лідерства;

(7) становлення умов розвитку та передумов для формування нових лідерів.

3. Важливою функцією політики впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства є контроль, який реалізується з використанням спеціально розробленої методики. Оцінювання лідерства необхідно проводити за двома напрямами: формування лідерства та використання лідерства, поетапно здійснюючи такі фази аналізу, як стан лідерства, його динаміка, ефективність лідерства, вплив лідерства на бізнес-процеси, інтеграційні властивості лідерства та вплив лідерства на модернізацію стратегічного плану розвитку об’єктів ресторанного господарства.

В процесі формування методики оцінювання лідерства важливо не лише оцінити стан сформованості і ефективності використання лідерства, але й оцінити міру його впливу на досягнення головних цільових орієнтирів за елементами системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства, якими є умови праці, соціально-трудові відносини, соціальна інфраструктура, стимулювання праці, продуктивність та ефективність праці, організація і нормування праці, навчання та розвиток персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

Результати досліджень автора щодо обґрунтування інструментів та засобів розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства викладені у публікаціях [1; 2; 3; 6;7; 8; 14; 15; 16; 17].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено узагальнення та нові підходи до вирішення науково-прикладного завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів впровадження лідерства в управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Отримані науково-теоретичні, методичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Як свідчать результати дослідження еволюції теорій управління персоналом, а також практики становлення сучасних ефективних систем розвитку кадрового забезпечення, впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств має стратегічно важливе значення. Передусім це позитивно позначається на зростанні ефективності праці та реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу, але також дозволяє згуртувати колектив і посилити його відповідальність за формування і реалізацію корпоративної та бізнес-стратегії розвитку підприємства. При цьому лідерство потрібно розглядати як процес, зосереджений на використанні та скеруванні в “необхідне русло” емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідерів та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства.

2. Значення лідерства особливо відчутне при управлінні персоналом підприємств сфери послуг, де до функцій і завдань лідерства додається позитивний вплив на формування комунікаційних зв’язків та посилення лояльності споживачів до послуг підприємства. Встановлено, що потенціал лідерства значно ширший за можливості традиційного управління персоналом підприємства, адже дозволяє забезпечити реалізацію таких додаткових функцій в системі управління персоналом, як адміністративна, планувальна, експертна, представницька, політична, регулятивна, мотиваційна, випробовувальна, ціннісна, фокусуюча, делегування повноважень.

3. За результатами оцінювання макроекономічних передумов

впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства ідентифіковані позитивні аспекти та тенденції. Втім, вище прикладне значення в контексті подальшого удосконалення політики розвитку лідерства на підприємствах галузі має виявлення несприятливих зовнішніх чинників та тенденцій, якими є ускладнення умов конкуренції та макроекономічного середовища, послаблення купівельної спроможності населення, зменшення чисельності зайнятих і посилення конкуренції за робочі місця, низький рівень оплати праці та привабливості робочих місць для осіб з лідерським потенціалом, недостатній рівень поширення в галузі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому додатковими внутрішніми перешкодами становлення і розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є їх висока і стабільна збитковість, що обмежує фінансові можливості з розвитку персоналу, висока витратомісткість господарювання та обмеженість фінансового ресурсу на мотивування до креативності і лідерства, низька залежність результатів праці та рівня її оплати, скорочення частки офіційної зайнятості, а також частки управлінського персоналу, регламентованість бізнес-процесів та невисокий рівень соціально-трудової комунікації персоналу.

4. З використанням запропонованої автором методики комплексного оцінювання реалізації лідерства в управлінні персоналом виявлені такі недоліки, що потребують усунення в процесі реалізації політики розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Це низька частка лідерів серед фахівців підприємств (8,3 %) та висока частка неформального лідерства (42,1 %), що менш контрольоване; низькі характеристики толерантності (5,84 бали за шкалою від 0 до 10), довіри (5,87) та поваги до персоналу (7,35), надихання персоналу до роботи (7,84); недостатнє охоплення лідерами підприємств таких функцій управління, як функція аналізу (37,4 %), планування (41,3 %), контролю (62,4 %); не реалізація в повній мірі важливих функцій лідерства (цілепокладання і дотримання основної лінії поведінки групи, експертності, регулювання та випробування); невисокий рівень реалізації таких базових елементів лідерства, як формування корпоративної культури (6,06 бала), прийнятності стилю управління

(6,09), оптимізації кадрів та розвитку персоналу (6,45); невисока міра реалізації потенціалу лідерства (17,7 % оцінює її на рівні 20-49 %), а також незадовільність таких характеристик лідерів, як зацікавленість у зростанні організації (35,65 %), делегування повноважень (38,39 %), визнання досягнень всіх працівників (45,16 %), здатність до співпраці (46,13 %), інноваційність і схильність до ризику (49,19 %); низька ефективність впливу лідерства на професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу, продуктивність та ефективність праці, психофізіологічну готовність до праці; слабо позначається лідерство і на покращенні соціально-трудової компоненти корпоративної культури підприємств.

5. За підсумками проведення соціологічного опитування оцінено стан реалізації лідерського потенціалу підприємств ресторанного господарства за чотирма складовими – рівнями, функціями, якостями та результатами. За отриманими даними з використанням методу головних компонент визначено стан інтегрального індексу реалізації лідерського потенціалу та його складових на досліджуваних підприємствах ресторанного господарства. Найвищим рівнем реалізації лідерського потенціалу характеризувалося ТОВ “Августін”, інтегральне значення якого становило 0,58 у діапазоні, де найвище значення рівне 1,0, а найменше – 0. Значення реалізації лідерського потенціалу решти підприємств – ТОВ “Морозиво”, ТОВ “Аристократ”, ТОВ “Фелбі Інвест”, ПП “Лукомор’я”, ПП “Посейдон” та ПП “Ресторан-кафе” перебували в межах 0,39-0,55, що загалом засвідчує невисокий рівень реалізації лідерського потенціалу на аналізованих підприємствах галузі. Це також є однією з причин слабкого впливу лідерства на ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства.

6. Впровадження, формування, а надалі – реалізація потенціалу лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства потребує належної інституціалізації цього процесу, що передбачає закріплення його положень, норм та умов в рамках суспільно-економічних та соціально-трудових відносин, формалізацію та впорядкування процесів, пов’язаних з управлінням і використанням лідерства, формування організаційної структури лідерства на

підприємстві. Метою інституціалізації лідерства визначено забезпечення керованості процесів імплементації лідерства в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства.

7. Подальша політика підприємств ресторанного господарства з впровадження лідерства основується на стратегії та програмах розвитку і реалізації лідерства. Важливо аби положення цих стратегічних планових документів узгоджувалися та навіть визначали напрями модернізації бізнес-стратегій розвитку ресторанного господарства, передбачали формування на підприємствах лідерського клімату, забезпечували розвиток культури лідерства та посилення можливостей корпоративного лідерства. Напрямами (розділами) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначені: формування необхідної чисельності лідерів, розвиток якісних характеристик лідерів, формування їх навиків та поведінки, реалізація потенціалу лідерства в сфері розвитку лояльності споживачів, використання креативності лідерів в цілях модернізації бізнес-стратегії підприємства, формування системи колективного лідерства та створення передумов для становлення нових лідерів.

8. Процес управління лідерством на підприємствах ресторанного господарства має належним чином контролюватися, для чого необхідне формування і використання відповідного нормативно-методичного забезпечення, апробація якого на практиці дозволяє визначити яким є вплив лідерства на реалізацію головних цільових орієнтирів за кожним з базових елементів системи управління персоналом, оцінити стан та динаміку лідерства, діагностувати його ефективність і вплив на бізнес-процеси ресторанного бізнесу, проаналізувати стан сформованості інтеграційних лідерських зв’язків, оцінити вплив лідерства на модернізацію стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства, а також зробити висновки відносно реалізації таких напрямів політики впровадження лідерства, як його формування та використання.

Список використаних джерел

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики. Москва : Прогресс, 1981. 351 с.

2. Аветисова А. Ринок готельних послуг України: можливості громадського харчування. *Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2002. № 4. С. 122-127.

3. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями / А. Г. Аганбегян и др. ; под ред. А. Г. Аганбегяна, В. Д. Речина. Москва : Экономика, 1989. 255 с.

4. Адаир Д. Психология лидерства / пер. с англ. М. Котельниковой. Москва : Эксмо, 2005. 352 с.

5. Акімова І. Діяльність малих та середніх виробничих підприємств в Україні: чи має значення якість управління? *Сприяння сталому економічному зростанню в Україні*. Київ : Альфа-Принт, 2001. С. 171-181.

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 476 с.

7. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 416 с.

8. Антонова В. Про фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств харчування в умовах формування ринку. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громад. харчування / відп. ред. І В. Сорока. Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. Вип. 10, т. 1. С. 227-230.

9. Ареф’єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7(85). С. 71-76.

10. Ареф’єва О. В., Корєнков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія. Київ : Грот, 2004. 200 с.

11. Аристотель. Сочинения : в 4 т. Москва : Мысль, 1983. Т. 4. 644 с. URL: http://grachev62.narod.ru/aristotel/contents.html.

12. Аркин Е. А. Об изучении детского коллектива. Москва : Новая Москва, 1927. 37 с.

13. Артем'єв Б. В. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності

економічного потенціалу. *Управління розвитком*. 2010. № 2. С. 24-29.

14. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія* "*Економічні науки*". 2013. № 4 (60). С. 100-108

15. Бабенко О. М. Лідерство в управлінні закладами ресторанного господарства : теоретичний аспект. *Управління персоналом : теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія /* за ред. проф. Костишиної Т. А. Полтава. 2014. С. 141-156

16. Бабенко О. М. Управление персоналом и лидерство в ресторанном бизнесе. *Сборник научных трудов Азербайджанского института туризма и менеджмента* "*Туризм и исследования гостеприимства*". №4. 2015. С. 86-96

17. Бабенко О. М. Лідерство у маркетингу персоналу підприємств ресторанного господарства. *Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст : монографія* / за ред. проф. Н. В. Карпенко. Полтава, 2016. С. 104-114

18. Бабенко О. М., Барна М. Ю. Напрями інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко, М. Ю. Барна // Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. – 2017. – Вип.22 – С.71-74

19. Бабенко О. М. Соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко, М. Ю. Барна. *Науковий журнал* "*Економічний дискурс*". С.57-64

20. Бабенко О. М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія* "*Економічні науки*". №4. С.81-86

21. Бабенко О. М. Характеристики стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету* "*Торгівля. Комерція. Підприємництво*". С.116-121

22. Бабенко О. М. Лідерство в управлінні ресторанним бізнесом . *Теоретичний та науково-методичний часопис* "*Вища освіта України*". *Тематичний випуск* "*Університет і лідерство*". 2017. № 2 (додаток 1). С.69-71

23. Бабенко О. М. Лидерство и процесс управления персоналом предприятий ресторанного хазяйства // Актуальные проблемы развития экономики и образования // Сборник материалов третьей международной научно-практической конференции (19-20 июня 2015 года) / Под общ. ред. Шарипова М. М., Раджабова Р. К. – Душанбе : “Ирфон”, 2015. С. 356 - 361

24. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 236 с.

25. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літ., 2011. 468 с.

26. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Вид. дім “Професіонал”, 2009. 256 с.

27. Балабанова Л. В., Балабаниц А. В. Маркетинговый аудит в системе сбыта : монография. Донецк : ДонГУЭТ, 2003. 188 с.

28. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 294 с.

29. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.

30. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доповн. Київ : Знання, 2005. 185 с.

31. Байе М. Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса : учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. А. М. Никитина. Москва : ЮНИТИ, 2009. 743 с.

32. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. Сумы : Унив. кн., 2006. 973 с.

33. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2009. 400 с.

34. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали (держава, регіон, галузь, підприємство) : монографія. Донецьк :

Норд прес, 2008. 201 с.

35. Безрукова Т. Л., Сапронов Е. И., Морковина С. С. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации. Москва : КноРус, 2008. 293 с.

36. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом : учеб. пособие. 2-е изд., стереотип. Минск : Интерпрессервис ; ИП "Экоперспектива", 2003. 352 с.

37. Беляцкий Н. П. Менеджмент: деловая карьера : учеб. пособие. Минск : Высш. шк., 2001. 302 с.

38. Беляцкий Н. П. Основы лидерства. Минск : БГЭУ, 2006. 268 с.

39. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства : учеб. пособие для вузов. Минск : Новое знание, 2002. 249 с.

40. Бендас Т. В. Психология лидерства. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 435 с.

41. Бендас Т. В. О создании методики изучения взаимодействия членов контактной группы. *Актуальные проблемы социальной психологии*: тез. науч. сообщ. Междунар. симп. по социальной психологии. Кострома, 1992. Ч. 1. С. 70-71.

42. Бендас Т. Исследование лабильности-ригидности общения лидеров и "отверженных" в студенческих группах разного уровня организованности. *Тезисы научных сообщений советских психологов к XXII Международному психологическому конгрессу*. Москва : Наука, 1981. Ч. 2. С. 317-318.

43. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Москва : ИНФРА–М, 2001. 215 с.

44. Бехтерев В. М. Значение полового влечения в жизнедеятельности организма. Москва : Изд-во Наркомздрава РСФСР, 1928. 32 с.

45. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда. *Вопросы теории, методологии, методики и практики организации труда :* монография / под ред. Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 296 с.

46. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 368 с.

47. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев : Наук.

думка, 2002. 433 с.

48. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу / пер. с англ. Г. М. Квашина. Москва : Рос. акад. управления, 1992. С. 3.

49. Блонська В. І., Депа Н. Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 115-120.

50. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 91-100.

51. Економічний аналіз / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін. ; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

52. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством”. Київ, 2007. 20 с.

53. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство : самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.

54. Буланов В. С., Волгин Н. А. Рынок труда : учебник. Москва : Экзамен, 2007. 447 с.

55. Бурміч О. С. Детермінанти технологічного лідерства у між народному бізнесі : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.02 “Світове господарство і міжнародні економічні відносини”. Київ, 2011. 20 с.

56. Вагнер В. А. Возникновение и развитие психических способностей. Ленинград, 1929. Вып. 9: Психология размножения и эволюция. 55 с.

57. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.

58. Васильківський Д. М. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства. *Наука й економіка*. 2011. № 3. С. 78-82.

59. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2011. № 5.

С. 114-118.

60. Вебер М. Избранные произведения. Социологическая мысль Запада : пер. с нем. Москва : Прогресс, 1990. 808 с.

61. Вежевич Т. В. Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся : дис. ... канд. пед. наук. Улан-Уде, 2001. С. 31.

62. Виноградов Д. В. Норма дисконта: сущность, методы определения. *Энциклопедия оценки* "*Рыночная стоимость*". 2006. URL: marketvalue.com.

63. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. В. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літ., 2009. 502 с.

64. Визначення потенціалу. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/ Потенціал.

65. Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 5-е изд. Москва : Гардарики, 2015. 538 с.

66. Волгин Н. А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. Москва : Экзамен, 2002. 736 с.

67. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2010. 315 с.

68. Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия. *Прометей* : регион. сб. науч. тр. по экономике. Донецк : Китис, 1999. 376 с.

69. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Москва : НОРМА-ИНФРА, 1998. 373 с.

70. Гетьман О., Шаповал В. Економічна діагностика. Київ : Центр навч. літ., 2007. 307 с.

71. Гозман Л. Я., Калина Н. Ф. Вопросник самоактуализации личности. *Журнал практического психолога*. 1998. № 1. С. 65-75.

72. Голда Н. Маркетинговий аспект в управлінні конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2008. № 2. С. 49-54.

73. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. Москва : Дело, 1998. 248 с.

74. Грачев М. Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития : монография. Москва : Прометей, 2004. 328 с.

75. Григораш О. В. Управління потенціалом підприємства. *Научный прогресс на рубеже тысячелетий – 2010* : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., 27 мая 2010 г. Прага, 2010. С. 29-32.

76. Гриненко А. М. Соціальна політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 309 с.

77. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова та ін. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 256 с.

78. Гришина Н. В. Восприятие и анализ конфликтной ситуации как фактор эффективного преобразования. *Конфликт в конструктивной психологии.* Красноярск, 1990. С. 46-48.

79. Грішнова О., Тертична Л. Економічна природа і значення категорії "людський капітал". *Україна: аспекти праці*. 2003. № 7. С. 33-37.

80. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : критерії визначення та показники вимірювання. *Україна : аспекти праці*. 2004. № 5. С. 3-9.

81. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.

82. Грязнова А. Г. Оценка бизнеса / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. Москва : Финансы и статистика, 2006. 512 с.

83. Давидов П. Г. Соціологія у схемах, таблицях та коментарях : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів / П. Г. Давидов та ін. ; за ред. П. Г. Давидова. 2-ге вид., перероб. і доповн. Донецьк : Норд-Прес, 2009. 216 с.

84. Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. Київ, 1995. 198 с.

85. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / при участии П. Лейн ; пер. с англ. А. В. Козлова ; под. ред. проф. И. В. Андреевой. Москва : Эксмо, 2008. 480 с.

86. Демографічна і соціальна статистика України / Державна служба статистики України. URL: http: // www.ukrstat.gov.ua/

87. Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства.

Київ : Вид. дім “Корпорація”, 2008. 339 с.

88. Державна служба статистики у Полтавській області. URL: http://www.pl.ukrstat.gov.ua/.

89. Деркач А., Москаленко О., Пятин В., Селезнева Е. Акмеологические основы профессионального самосознания личности : учеб. пособие. Астрахань : Изд-во Астрахан. гос. пед. ун-та, 2000. 330 с.

90. Дзюдзи Мисуми. Поведенческая наука лидерства. Токио : Юхикаку, 1984. 326 с. (на япон. яз.).

91. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Добикіна О. К. та ін. Київ : Центр навч. літ., 2006. 362 с.

92. Добикіна О. К., Рижков В. С., Касьянюк С. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : Центр учбової літ., 2007. 208 с.

93. Друкер П. Эффективный руководитель. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.

94. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие : пер с англ. Москва : Вильямс, 2001. 270 с.

95. Економічний потенціал регіону : пріоритети використання : монографія / І. М. Школа та ін. ; за ред. І. М. Школи. Чернівці : Рута, 2003. 464 с.

96. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика,содержание и возможности развития : монография. Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. 288 с.

97. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 238 с.

98. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. Новгород : НИМБ, 2003. 320 с.

99. Елагин Л. В. Формирование культуры профессиональной деятельности будущего специалиста на основе компетентностного подхода (методология, теория, практика) : автореф. дис. … д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 “Теория и методика профессионального образования”. Челябинск, 2008. 55 с.

100. Емельянов Ю. Н. Лидер и группа. *Психология лидерства* :

хрестоматия / сост. К. В. Сельченок. Минск : Харвест, 2004. С. 33-39.

101. Емельянов Ю. Н. Социально-психологическое исследование организаторского потенциала руководителя : дис. ... канд. психол. наук. Ленинград, 1975. 183 с.

102. Еменки С. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики. Волгоград, 2005. 254 с.

103. Єгоршин О. О., Зосімов А. М., Пономаренко В. С. Методи багатовимірного статистичного аналізу : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1998. 208 с.

104. Жеребова Н. С. Лидерство в малых группах как объект социально-психологического исследования. *Проблемы социальной психологии.* Тбилиси : Изд-во Тбилис. ун-та, 1976. С. 158-161.

105. Журавлев А. Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом. *Психологический журнал.* 1983. Т. 4, № 1. С. 57-67.

106. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2004. 284 с.

107. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2000. 496 с.

108. Залезник А. Менеджеры и лидеры : есть ли разница? *Лидерство* : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 224 с.

109. Залужний А. С. Детский коллектив в процессе его формирования. *Педология и воспитание*. Москва : Работник просвещения, 1928. С. 74-31.

110. Занковский А. Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2012. № 145. С. 72-80.

111. Занковский А. Н. Организационная психология. 3-е изд. Москва : Форум, 2009. 648 с.

112. Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. Москва : Воскресенье ; Принт-Ателье, 1999. 216 с.

113. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном. URL: http://lib.convdocs.org/docs/index-46590.html.

114. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка,

діагностика, стратегія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 256 с.

115. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу. Київ : Знання, 2006. 261 с.

116. Інформаційно-аналітична записка "Забезпечення зайнятості – головне завдання соціальних партнерів" / Федерація профспілок України. URL: http://www.ntser.gov.ua/split/files/content.

117. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 278 с.

118. Измайлов И. А. Управление трудовым потенциалом предприятия : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2005. 179 с.

119. Ильясов Д. Ф., Сериков Г. Н. Принцип регулируемого эволюционирования в педагогике : монография. Москва : ВЛАДОС, 2003. 336 с.

120. Йеннер Т. Маркетинговое планирование. Харьков : Гуманитар. центр, 2010. 276 с.

121. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних управлінських трансформацій : дис. … д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2011. 462 с.

122. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.

123. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 320 с.

124. Карсекін В., Ткаченко Т. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка України*. 1997. № 9. С. 41-46.

125. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким и др. ; пер. с англ. под ред. И. С. Енюкова. Москва : Финансы и статистика, 1989. 215 с.

126. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта : пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.

127. Васильченко В., Гриненко А., Грішнова О., Керб Л. Управління

трудовим потенціалом. Київ : КНЕУ, 2015. 403 с.

128. Кирилюк Ф. М. Політологія : навчально-методичний комплекс / за ред. Ф. М. Кирилюка. Київ, 2005. 697 с.

129. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук. Маріуполь : Приазов. держ. техн. ун-т, 2007. 23 с.

130. Кляйнман М. Ассесмент–Центр : пер. с нем. Харьков : Гуманитар. центр, 2004. 128 с.

131. Кови С. Лидерство, основанное на принципах : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.

132. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Минск : БГУ, 1976. 350 с.

133. Комарова Н. М. Формирование интересов, склонностей и способностей к управленческим профессиям у старшеклассников в условиях общеобразовательной школы. *Прикладная психология*. 1997. № 6. С. 72-79.

134. Косьмина Е. А., Косьмин А. Д. Проблемы обеспечения непрерывного благополучия человека. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2014. № 4(36). С. 33-37.

135. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. 12-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 816 с.

136. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2005. 352 с.

137. Круш П. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. П. В. Крупі, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк. 2-ге вид., стереотип. Київ : Ельга-Н, 2009. 780 с.

138. Кудіна О. М. Формування ресурсної стратегії підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) ”. Харків, 2008. 20 с.

139. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство: исследование лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск, 1996. 254 с.

140. Кузнецова Н. Как выявить лидера в организациях. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 6. С. 56-64.

141. Кузнецова С. В. Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні : автореф. дис. … канд. політ. наук : спец. 23.00.02 “Політичні інститути та процеси”. Київ, 2002. 20 с.

142. Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика. Київ : Знання, 2012. 318 с.

143. Лазурский А. Ф. Очерк науки о характерах. URL: http://vikent.ru/author/24.

144. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография. Сумы : Унив. кн., 2004. 360 с.

145. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография. Сумы : Унив. кн., 2002. 310 с.

146. Лебон Г. Психология народов и масс. Санкт-Петербург : Макет, 1995. 313 с. URL: http://socioline.ru/book/glebon-psihologiya-narodov-i-mass.

147. Левченко М. М. Використання мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства ресторанного господарства. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонДует, 2005. Вип 19, т. 3. С. 212-217.

148. Липенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.

149. Лігоненко Л. О. Змістовна характеристика та структуризація поняття “економіко-технологічний потенціал регіону”. *Сталий розвиток економіки* : всеукр. наук.-виробн. журн. 2011. № 5(8). С. 83-89.

150. Логвинов И. Н. Лидерство в учебных группах в регионах “Чернобыльского следа” : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Курск, 1996. 22 с.

151. Маак Т., Плесс Н. Ответственное лидерство : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 321 с.

152. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторанного господарства : навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2012. 340 с.

153. Економіка торгівельного підприємства : підруч. для вузів / А. А. Мазаракі та ін. ; під ред. Н. М. Ушакової. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.

154. Макарова Г. С. Форми оцінки економічного потенціалу

підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2011. № 5. С. 89-92.

155. Максвелл Дж. 21 обязательное качество лидера. Минск : Попурри, 2006. 176 с.

156. Макиавелли Н. Избранные произведения / пер. Г. Муравьева. Москва : Худож. лит., 1982. 176 с.

157. Максимова Р. А. Коммуникативный потенциал человека и его влияние на разные стороны жизнедеятельности : дис. … канд. психол. наук. Ленинград, 1981. 191 с.

158. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство. *Основи менеджменту* : підручник. Київ : Каравела, 2008. С. 114-144.

159. Маршал А. Принципы экономической науки : Т.2. – Москва : Прогресс, 1993. 310 с.

160. Медведева М. И. Политическое лидерство как объект социолого-психологического исследования : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Москва, 1992. 24 с.

161. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 1998. 542 с.

162. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2002. 704 с.

163. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. – 2014. № 1. С.

164. Минцберг Г. Профессия – менеджер : мифы и реальность. *Лидерство* : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. С.9-47.

165. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ : Центр учбової літ., 2008. 688 с.

166. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ : Т-во “Знання”, КОО, 2002. 311 с.

167. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології XXI ст. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації*

України : Економічні науки. 2010. № 1(40). С. 77-83.

168. Нестуля О. О. Лідерство за визначенням “артхашастри” Каутільї. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : Економічні науки.* 2012. № 2(53). С. 112-119.

169. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства: тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 358 с.

170. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Лідерство в управлінні персоналом. *Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці* : монографія / Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної. Полтава : Полтав. літератор, 2010. 498 с.

171. Нестуля А. А., Нестуля С. И. Лидерство в современной управленческой парадигме. *Кооперация: история и современность* : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 12 апр. 2011 г. Новосибирск : Сиб. ун-т потреб. кооперации, 2011. С. 241-247.

172. Нестуля С. І. Лідерство – необхідна умова і об'єктивна потреба в нових реаліях сучасного світу. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України : Економічні науки*. 2010. № 4(43), ч. 2. С. 119-123.

173. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 277 с.

174. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.

175. Ницше Ф. Сочинения : в 2 т. Т. 2 / пер. В. А. Флёровой. Москва : Мысль, 1990. URL: http://philosophy.ru/librarv/nietzsche/antichrist.html/.

176. Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимирова И. М. Ваш психологический тип. Санкт-Петербург : Андреев и сыновья, 1994. 238 с.

177. Олексюк О. А. Маркетинговий потенціал підприємств. *Маркетинг в Україні.* Київ : Укр. асоціація маркетингу, 2001. № 4. С. 12.

178. Осипов П. В. Интегральный производственный потенциал пищевой промышленности. Одесса : ІПРЕЕД НАНУ, 2004. 289 с.

179. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2013. 556 с.

180. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : науч. изд. Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2004. 216 с.

181. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : науч. изд. Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2006. 256 с.

182. Оуен Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер : полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.

183. Павлова В. А., Кузьменко О. В. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємств машинобудівної галузі. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С. 152-156.

184. Панов Е. Н. Общение в мире животных (Эволюционные и популяционные аспекты поведения животных). Москва, 1970. Вып. 1. 48 с.

185. Парыгин Б. Руководство и лидерство. *Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования)* : сб. науч. тр. / под ред. Б. Д. Парыгина. Ленинград, 1973. С. 5-12.

186. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 365 с.

187. Пересічний М. І., Корзун В. Н., Кравченко М. Ф., Григоренко О. М. Сучасний стан харчування, екології та здоров□я населення України. *Харчування людини і сучасне довкілля: теорія і практика* : монографія. Київ : КНТЕУ, 2003. С. 6-210.

188. Петти В., Смит А., Рикардо Д. Антология экономической классики. Москва : ЭКОНОВ, 1993. Т. 1. 475 с.

189. Петти В. Экономические и статистические работы. Москва, 1940. С. 82.

190. Пешков В. П. Социально-психологический анализ управленческой деятельности лидера первичного звена политической организации (теоретико-методологический аспект) : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1994. 35 с.

191. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні

основи : автореф. дис. … канд. з держ. управління : спец. 25.00.03 “Державна служба”. Київ, 2012. 20 с.

192. Платон. Государство. URL: http://psylib.org.ua/books/platoOl/ 26gos01 .htm.

193. Платон. Законы. URL: http://www.lib.ru/POEEAST/PLATO/ zakonv.txt with-big-pictures.html.

194. Пономаренко В. С., Гонтарева И. В., Дорохов А. В. Информационный аспект методологии эффективности развития предприятия. *Известия ИГЭА*. 2013. № 1(87). С. 117-123.

195. Попова Н. В. Развитие эмоционально-нравственного потенциала будущих менеджеров : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Челябинск, 2009. 23 с.

196. Портер М. Е. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. 2-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.

197. Портер М. Конкуренция. Москва : Изд. дом “Вильямс”, 2000. 495 с.

198. Портер М. Международная конкуренция : пер с англ. Москва : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

199. Портер М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльність конкурентів : пер. с англ. Київ, 1998. 390 с.

200. П’ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за ред. Н. О. П’ятницька. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ : Центр учбової літ., 2011. 584 с.

201. П’ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 3. С. 15-24.

202. П’ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. Київ : Логос, 2006. 568 с.

203. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Г. Т. П’ятницька та ін. ; за ред. Г. Т. П’ятницької. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 430 с.

204. Рачек С. В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург : УрГУПС, 2001. 302 с.

205. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7 S. *Pouerbranding*. URL: http://pouerbranding.ru/business-analiz/mckinsey-7s-model.

206. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів : Новий світ, 2003. 272 с.

207. Рєпіна І. Підприємницький потенціал : методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 1998. № 2. С. 262-271.

208. Росс Л., Нисберт Р. Человек и ситуация. *Перспективы социальной психологии*. Москва : Аспект пресс, 1999. С. 163-167.

209. Регіони України за 2015 рік : стат. зб. Київ : Державна служба статистики України, 2016. Т. 1. 299 с.

210. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.

211. Саєнко М. До питання про розробку Державної програми розвитку трудового потенціалу в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2000. № 3. С. 10-12.

212. Сачинська Л. В., Бедін О. В. Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка. *Економічні науки : Облік і фінанси*. 2012. Ч. 3, № 9(33). С.245-250

213. Сергеева В. Б., Токарева А. А. Лидерство в менеджменте. *Вестник НГИЭИ*. 2012. № 9. С. 81-102.

214. Сидоренко Е. Матрица лидерства. *Национальный психологический журнал* : сб. статей за 2006-2010 гг. Москва : МГУ, 2010. С. 118-123.

215. Скібіцька Л. І., Матвеєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стиль управління та лідерство у подоланні криз. *Антикризовий менеджмент* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2014. С. 321-412.

216. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2009. 192 с.

217. Смирнов Э. А. Основы теории организации. Москва : ЮНИТИ, 2000. 376 с.

218. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва : Соцэкгиз, 1956. 490 с.

219. Собчик Л. Н. Психодиагностика и профориентация в кадровом

отборе. Санкт-Петербург : Речь, 2002. 66 с.

220. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : Гуманітарні науки*. 2012. № 2. С. 84-90.

221. Столяренко Л. Д., Самыгин С. И. Психология и педагогика в вопросах и ответах. Ростов-на-Дону : Феникс, 1999. 720 с.

222. Струмилин С. Г. Избранные произведения. Т. 3: Проблемы экономики труда. Москва : Наука, 1964. 527 с.

223. Струмилин С. Г. К вопросу об изменении народного благосостояния. *Вопросы статистики*. 1954. № 5. С. 12-28.

224. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций : пер. с англ. Москва : Поколение, 2007. 396 с.

225. Спенсер Г. Синтетическая философия. *Философия политики* : в 4 т. Т. 2: Хрестоматия / сост. В. П. Андрущенко. Киев : Знання України, 2003. С. 192-230.

226. Судакова Е. С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала. *Scuence Time* : материалы Междунар. науч.-практ. конф., апрель 2014 г. / под ред. С. В. Кузьмина. Казань, 2014. С. 215-223.

227. Судін В., Пономарьов Ю. Економіка підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2003. 436 с.

228. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Екон. думка, 2008. 570 с.

229. Титаренко Т. М. Лідер і лідерство. *Сучасна психологія особистості* : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2013. С. 74-76.

230. Тих Н. А. Предыстория общества (сравнительно-психологическое исследование). Ленинград : ЛГУ, 1970. 311 с.

231. Траверсе О. Політичне лідерство у процесі українського державотворення: реалії та перспективи. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 82-90.

232. Трескина О. Личностно ориентированная педагогическая технология как средство активизации духовно-нравственного потенциала

студентов : автореф. дис. … канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Общая педагогика, история педагогики и образования”. Вологда, 2007. 22 с.

233. Уокер Дж. Введение в гостеприимство : учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и дополн. Москва : Юнити-Дана, 2012. 736 с. URL: http://www.biblioclub.ru/114767.

234. Урбанович А. А. Психология управления. Минск : Харвест, 2005. С. 36-37.

235. Фатхутдінов Р**.** Управление конкурентоспособностью организации : **у**чебник. 2-е изд. Москва : Эксмо, 2005. 544 с.

236. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

237. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін та ін. Київ : КНЕУ, 2011. 257 с.

238. Фрейд З. Избранное. Москва : Моск. рабочий ; СП “Вся Москва”, 1990. Кн. 1. 160 с.

239. Чернишев А. С. Социально-психологические основы организованности первичного коллектива : автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 1980. 41 с.

240. Шаталова Н. И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема. *Дискуссия : журн. науч. публикаций*. 2011. № 10. С. 152-157.

241. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Москва : Дело, 2000. 296 с.

242. Шекшня С. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. 5-е изд., перераб. и дополн. Москва : Бизнес шк., 2012. 395 с.

243. Шепель В. М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. Москва : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. 382 с.

244. Що таке соціальне лідерство? URL: http://www. ard.dn.ua/index.php?option=com_content&view=article&id.

245. Юдина Л. Н. Система оценки и формирования трудового потенциала предприятия : автореф. дис. … канд. экон. наук : спец. 08.00.05

“Экономика и управление народным хозяйством : экономика труда”. Томск, 2010. 24 с.

246. Юнг К. Г. Сознание и бессознательное : пер. с нем. Москва : Акад. проект, 2009. 188 с.

247. Юрьев А. И. Введение в политическую психологию. Санкт-Петербург, 1992. 232 с.

248. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала : пер. с англ. Москва : Вершина, 2006. 320 с.

249. Яременко М. О. Потенціал підприємства: особливості формування в сучасних умовах. URL: http://www.rusnauka.com.

250. Яцун Л. Н. Шляхи відродження кулінарної спадщини українського народу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. Вип. 1. С. 681-687.

251. Bass B. M. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. New York, 1960. 548 p.

252. Bass B. M., Avolio B. J. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1990. 28 p.

253. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis (With Special Reference to Education). Chicago ; London : The university of Chicago Press, 1993. 390 p.

254. Belbin M. Management Teams. London ; Heinemann, 1981. 192 p.

255. Bennis W. Leadership Theory and Administrative Behavior : The Problems of Authority. *Administrative Science Quarterly*. 1959. N 4. P. 259-301.

256. Bernard L. Leadership and Propaganda. *An introduction to Sociology*. New York, 1927. P. 216-220.

257. Bingham W. Leadership. *The Psychological Foundation of Management*. New York, 1927. P.595-618

258. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid III : The Key to Leadership Excellence. Houston : TX; Gulf Publ, 1985. 314 p.

259. Blank W. The Nine Laws of Leadership. – New York : AMACOM,

1995. 240 p.

260. Burns J. McGregor. Leadership. New York, 1978. 51p.

261. Camp R. Benchmarking : the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. New York : Productivity press, 2006. 299 p.

262. Cattel R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality. *Human Relations*. 1951. N 4. P.161-184

263. Cashman K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Publishing : Provo , UT. 2001. 13 p.

264. Cowley W. Three Distinctionsin the Study of Leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1929. N 23. P. 144-157.

265. Davis K. Human Relations at Work. New York, 1962. 642 p.

266. Drucker P. Thomas Watson's Principles of Modem Management. *Esquire* 100. 1983. P.194-196

267. Fiedler F. Contingency Model of Leadership Effectivness. *Advances in Expcrinental Social Psychology.* New York, 1964. Vol. l. P. 149-190.

268. Fiedler F. Leadership and Leadership Effectiveness Traits: a Reconceptualization of the Leadership Trait Problem. *Leadership and Interpersonal Behavior* / Petrullo L., Bass B. (eds). N. Y. : Holt a.c., 1961. P. 179-186.

269. Fisher R., Sharp A. Lateral Leadership : Gone When You Are Not the Boss. London : Harper Colins Business, 1998. 196 p.

270. Jack's Resipe (Management Principles Used by Jack Hartnett, President of D. L. Rogers Corp.), sidebar in Mark Ballon, "Extreme Managing: Equal Parts Old – Fashioned Dictator and New Age Father Figure, Jack Hartnett Breaks Nearly Every Rule of the Enlightened Manager's Code" , Inc. (July 1998). P. 60.

271. Hersey P., Blanchard K. So You Want to Know Your Leadership Style. *Training and Development Journal.* 1974. February. P. 1-15.

272. Hersey P., Blanchard K. Leadership Style : Attitudes and Behaviors. *Training & Development Journal*. 1982. N 36. P. 50-52.

273. Honey P., Mumford A. Using Your Learning Styles. MaidenHead : Honey, 1986. 152 p.

274. Gibb C. Leadership. *G. Lindzey, E. Aronson (eds.). The Handbook of Social Psychology.* 2d ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1969. P.205-282

275. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*. 2001. N 79(12). P. 42-51.

276. Goleman D. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. N 76(8). P. 78-94.

277. Goleman D. Emochional Intelligence. New York : Bantam books, 1995. 416 p.

278. Goleman D. What Makes a Leader. *Harvard Business Review*. 1998. N 76(6). P. 92-105.

279. Greenleaf R. Servant Leadership. Indianapolis, 1991. P. 3-14.

280. Keller S., Aiken C. The Inconvenient Truth about Change Management. URL: http://www.Mckinsey.com/clientservice/ organizationleadership/The The inconvenient Truth about Change Management. pdf.

281. Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*. 1986. P. 56-57.

282. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology : Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*. 1939. N 44. P. 868-896.

283. Lewin K., Lippet R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy : A. Preliminary Note. *Sociometry*. 1939. N 1. P. 292-300.

284. Maslow A. Motivation and Personality. New York, 1954. P. 211.

285. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York, 1973. P.93-94.

286. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. London, etc. : Prentice Hall, 1998. 658 p.

287. Moore B. The May Conference on Leadership. *Personal Journal*. 1927. N Y. P.124-128

288. McClelland D. The Achieving Society. New York : Irvington Publishers, 1961. 33 p.

289. McKinsey A. Organizing for Successful Change Management : A. McKinsey Global Survey. 2006. July. P. 1-8

290. Shultz N. Human Capital : Policy Issues and Research Opportunities. *Human Resources* : Fiftieth Anniversary Colloquium VI. New York, 1975. P. 69.

291. Selznick P. Leadership in Administration. New York, 1957. 143 p.

292. Tead O. The Technique of Creative Leadership. *Human Nature and Management*. New York, 1929. P.12-18

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Сучасні теорії лідерства

Час висунення теорії	Автор теорії	Назва теорії	Основні принципові положення
1	2	3	4
Середина 60-х років XX ст.	Дж. Моутон, Р. Блейк [47; 258]	Решітка лідерства	Поєднання двох критеріїв поведінки лідера: • уваги до людей; • уваги до виробництва. Матриця допускає 81 стиль управління із яких автори виділяють п'ять основних: • послаблений менеджмент; • менеджмент влади; • центристський менеджмент; • менеджмент заміського клубу; • менеджмент команди
1967 р.	Ф.Фідлер [267]	Ситуативна модель Фідлера	Три фактори, які слід враховувати при оцінці ефективності стилю лідерства: • стосунки керівника з підлеглими (відображають атмосферу,яка панує в групі та відношення підлеглих до лідера); • структурованість виробничих завдань (ступінь визначеності робочих завдань); • рівень влади керівника (ступінь поширення формальної влади на підлеглих)
1968 р.	П. Херсі та К. Бланшар [271; 272]	Модель ситуативного лідерства	Співвідношення ефективності стилю керівництва з ситуативними змінами. Основа увага приділяється послідовникам лідера та їх ступеню зрілості. Автори визначили 4 рівні зрілості групи: • члени групи знаходяться в процесі організаційної адаптації; • члени групи зацікавлені у вирішенні складних завдань; • члени групи можуть виконати завдання але не мають бажання для цього; • члени групи можуть і мають бажання виконувати завдання лідера

Продовж. дод. А

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
1970 р.	М. Еванс	Шляхи – цілі	Виражає лише два параметри дослідження: • увага та доброзичливе ставлення до членів організації та мотивація підлеглих шляхом винагород; • лідер задає лінії поведінки, працюючи за якими підлеглі можуть самі заробити винагороду
1971 р.	Р. Хауз; Т. Мітчел (працювали окремо один від одного але в одному науковому напрямку, та в один час)	Шляхи цілі	Узагальнюючи знання про теорію “Шляхи – цілі” автори продовжили дослідження М. Еванса та запропонували своє удосконалене бачення теорії. Виділили 4 фактори, на які, на їх погляд, мала бути зорієнтована теорія “Шляхи – цілі” • ефективність роботи та задоволення від цього підлеглими та лідером залежать від стилю, який обере лідер в конкретній ситуації; • для досягнення мети лідер може використати два стилі: ініціативну структуру та уважність; • лідерський стиль виконує, в залежності від ситуації, функцію компенсації (якщо завдання має чіткі цілі та не є творчим, лідер має демонструвати уважність та доброзичливість до підлеглих або при виконанні творчого завдання лідер, навпаки, має чітко спрямовувати роботу підлеглих); • лідерський стиль оголошується причиною задоволеності та продуктивності підлеглих
1973 р. 1988 р.	В. Врума - Ф. Йєттона А. Яго (суттєво доповнив теорію своїх колег)	Ситуаційна модель	Модель дозволяє керівнику виявити, в якій мірі він має залучати підлеглих до розробки і прийняття управлінських рішень. В. Врум та Ф. Йєттон запропонували 7 факторів, від яких залежить ступінь залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень: • вимоги до якості та прийняття рішень; • вимоги до відданості підлеглих; • інформованість керівника; • структура завдання; • вірогідність підтримки підлеглих; • узгодженість цілей організації та її членів; • конфлікт між підлеглими.

Продовж. дод. А

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
			Працюючи разом над проблемою В. Врума та А. Яго додали ще 3 фактори до уже запропонованих: • поінформованість підлеглих; • обмеження у часі; географічний розкид підлеглих
1978 р. 1985 р. Кін. XX – поч. XXI ст.	Макгрегор Бернс [260] Бернард Басс [251; 252] Пітер Друкер [93; 94]	Транзакційне (трансформа-ційне) лідерство	Обидва автори стверджують, що працюючи за принципом транзакційного лідерства керівник: має впроваджувати наступні процеси: • процес внутрішньої соціально-психологічної організації; • управління діяльністю команди; • впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх; • активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації. Притримується думки, що транзакціне лідерство – найактуальніший спосіб управління компаніями сьогодення. Адже при такій динаміці розвитку сучасного світу – все чому має відповідати лідер, то це вміти пристосуватися до постійних змін
Кінець 1980-х років	Д. Гоулман, Р. Боя-цис та Е. Маккі [53; 275; 278]	Емоційне лідерство	Автори теорії стверджують, що емоційне лідерство полягає в умінні лідера спрямовувати емоції підлеглих у потрібному напрямку для досягнення цілей підприємства (організації)
Кінець 1980-х – початок 1990-х років.	Р. Бояцис та Е. Маккі [53]	Резонансне лідерство	Автори теорії стверджують, що резонансний лідер має відповідати наступним критеріям: • “запалювати” своїх підлеглих; • викликати позитивний емоційний настрій підлеглих, заряджати їх оптимізмом; • легко знаходити спільну мову з людьми, здатен співпереживати і проявляти чуйність; • бути вдумливим, уміти досягати гармонії з собою та навколишнім світом

Продовж. дод. А

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
1991 р.	Т. Маак та Н. Плесс [151]	Відповідальне лідерство	Автори теорії ставлять у центр лідерства – стосунки та людські цінності, які об'єднують у круги цінностей. На думку Т. Маака та Н. Плесса глобальний підхід до лідерства заснований на стійких принципах та повинен захопити наступні аспекти: • особистість лідера; • взаємовідносини, стороною яких він є; • діяльність лідера, яка включає ролі, які він виконує та сферу відповідальності; • реальний процес відповідального управління
Кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст.	М. Кетс де Вріс [126]	Ефективне та харизматичне лідерство	Для ефективного лідера автор виділив наступні якості: • моральна стійкість; • витривалість; • прийняття виважених та обдуманих рішень. Автор поєднує ефективне лідерство з харизматичним наступним твердженням: ефективні лідери виконують дві ролі – харизматичну і архітектурну. Харизматична роль включає в себе: • передбачення; • розподіл влади; • наснагу. Архітектурна: • проект; • контроль; • підвищення
Кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст.	С. Кові [131]	Принцип центричне лідерство	Автор наділяє принцип-центричних лідерів наступними характеристиками, вони: • безперервно навчаються; • орієнтовані на служіння; • випромінюють позитивну енергію; • вірять в інших людей; • мають збалансоване життя; • сприймають життя як пригоду; • синергічні (стан в якому ціле більше, ніж купа частин); • займаються самовідновленням

Додаток Б

Таблиця Б.1

Порівняльна характеристика функцій менеджменту та лідерства на рубежі XX–XXI ст.

Автор	Рік публікації	Менеджмент	Лідерство
Ф. Селзнік [270]	1950-ті рр. XX ст.	Менеджмент – інституціональне втілення тотальних цілей організації, які можуть бути вирішені шляхом застосування наступних положень: розподілення ролей, внутрішньої зацікавленості групи, спільні точки зору у колективі, ступеню участі кожного члена в організації та типи залежності між членами організації	Лідери – адміністратори – це ті хто управляє організацією в цілому, роль лідерів є ціннісно – формуючою та інституційно – мінливою
Г. Мінцберг [164, с. 22–23; 285; 286]	1975 р.	Менеджмент – це ретельне обдумування та педантичне планування, менеджер виконує набір окремих різнорідних і швидких дій, суть яких у виконанні конкретних кроків	Лідерство – одна із десяти ролей, які менеджеру доводиться грати в ході повсякденної діяльності, яка випливає безпосередньо із владних повноважень, але саме ця управлінська роль – найбільш характеризує рівень впливу менеджера, це така роль, коли керівник несе відповідальність за мотивацію, активізацію, концентрацію підлеглих на досягненні цілей компанії. Ця роль охоплює всі управлінські дії за участю підлеглих
А. Залезнік [108]	1977 р.	Менеджмент – це розв'язання проблемних завдань, які висувають зовнішні обставини, вирішення конфліктних ситуацій, піклування про повсякденні потреби організації	Лідерство – процес емоційний та активний, спрямований на пошук сприятливих можливостей та переваг.
В. Бенніс [255]	1950-ті – 1990 рр. XX ст.	Менеджмент – це процес управління, зосереджений на системах і управліннях, має бути чітко контрольований, спрямований на	Лідерство – це процес спрямований на застосування інновацій, зосереджений на людях, спрямований на досягнення

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

Автор	Рік публікації	Менеджмент	Лідерство
		досягнення короткострокових цілей. Менеджери – утримують статус – кво, задаються питаннями "як?" та "коли?", роблять речі правильно, чітко виконують свої обов'язки.	далекоглядних цілей, не потребує жорсткого контролю, адже лідери – покладаються на довіру, прагнуть змінити статус – кво, шукають відповіді на питання "що?" і "чому?".
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [161; 162]	2002 р.	Адміністратор (менеджер) – управляє організацією за формальної дії (призначення на посаду або делегування владних повноважень).	Лідер може бути не обмежений рамками будь-яких формальних повноважень і виконувати неформальну функцію у колективі (вести за собою людей). Часто керівник є лідером без будь – яких призначень чи формальних посад у організації.
Р. Дафт [93]	2008 р.	Менеджер виконує наступні функції: планує та складає бюджет, концентрує увагу на досягненні результату, організує роботу й підбір персоналу, здійснює керівництво та контроль, створює кордони, концентрує увагу на досягненні корпоративних цілей, використовує роль влади та роль керівника, тримає емоційну дистанцію, застосовує ментальність експерта, уміло висловлює свої думки, застосовує конформізм та адекватно оцінює організацію, прагне до збереження стабільності, формування культури, в якій цінується ефективність роботи	Лідер створює образ майбутнього та розробляє стратегію, концентрує увагу на майбутніх результатах діяльності, формує нормативну культуру, стимулює професійне зростання персоналу, усуває кордони, концентрує увагу на людях, надихає та мотивує членів групи, використовує особисту владу, виконує ролі наставника, помічника, слуги, щирий, має широкий світогляд, уміло вислуховує співрозмовника, застосовує нонконформізм, адекватно оцінює особисті якості, якими володіє, ініціює зміни, формує культуру, в якій більше всього цінується чесність
О. Євтіхов [96, с. 84–85]	2007 р.	Організаційне управління (менеджмент) – діяльність, яка націлена на координацію спільних зусиль людей (підрозділів) для досягнення певної загальної цілі	Лідер – це особистість, яка може бути формально керівником та виконує наступні функції: направляючу, планування, контрольно-координаційну, адміністративну, експертну, представницьку, емоційно-регулятивну, нормо утворюючу та ін.

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

Автор	Рік публікації	Менеджмент	Лідерство
М. Бєляцкий [36-39]	2002 р. 2003 р.	Менеджмент – процес керівництва персоналом, процесами задля досягнення цілей підприємства.	Лідерство – процес взаємодії на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню певних цілей.
М. Мурашко [166]	2002 р.	Управління (менеджмент) – це процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей чи орієнтацією її на досягнення мети організації	Лідерство – це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети

Додаток В

Таблиця В.1

Характеристика методів для дослідження економічного, конкурентного та маркетингового потенціалу підприємства

Назва методу	Характеристика методу
Метод оцінки ресурсної складової [138]	Виявлення сильних та слабких місць у процесі використання ресурсного потенціалу дає змогу сформувати ефективну ресурсну стратегію підприємства. Під нею розуміють сукупність управлінських рішень, реалізація яких спрямовується на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства у різних сферах здійснення виробничо-господарських операцій, а також належного комплексу правил та процедур прийняття, реалізації, контролю і оцінки ефективності виконання таких рішень
Метод визначення єдиного інтегрального показника [125]	Інтегральні показники дозволяють розробляти ефективні управлінські рішення та покращувати менеджмент персоналу організації. Єдиний інтегральний показник дає можливість розробити єдину модель ефективного управління підприємством
Метод порівняльної комплексної рейтингової оцінки підприємств [234].	Комплексна порівняльна оцінка – полягає в порівнянні ефективності виробничо-господарської діяльності одного підприємства з ефективністю діяльності інших підприємств за рядом показників
Метод системного аналізу [178]	Системний аналіз - це найбільш послідовна реалізація системного підходу до вирішення політичних, соціально-економічних, технічних та інших проблем у різних сферах людської діяльності
Методу аналізу ієрархій [178; 277]	Дозволяє застосовувати об'єктивні математичні методи для обробки суб'єктивних переваг індивідуумів або їх групу завданнях ухвалення рішень. Метод полягає в побудові ієрархій в з подальшим формуванням суджень на основі парних порівнянь елементів за загальними для них критеріями або властивостями. У результаті отримують шкали відношень, з яких потім синтезується узагальнена за всією структурою шкала для вибору кращої альтернативи
Методу дезагрегації [178]	Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують реально існуючі об'єкти або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять: ✓ система як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити; ✓ підсистема як частина більш загальної системи, у якій підсистеми є функціонально значущими; ✓ елементи як сукупність складових елементів підсистем.
Метод ліквідаційної вартості [82]	Метод ліквідаційної вартості використовується у випадку, коли фірма припиняє свої операції, розпродає активи й погашає свої зобов'язання. Ліквідаційна вартість являє собою чисту грошову суму, що власник підприємства може одержати при ліквідації підприємства, роздільному розпродажу його активів і після розрахунків з усіма кредиторами. Метод дає найнижчу цифру оцінки й дозволяє визначити нижній рівень вартості бізнесу

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

Назва методу	Характеристика методу
Метод регулювання балансу	Використання даного методу передбачає порівняння суми (вартості) майна підприємства (активів) та суми його зобов'язань (пасивів). Даний метод дає більш точнішу оцінку у порівнянні з іншими методами. Його особливістю є використання не облікових величин елементів виробничо-комерційної системи підприємства, а їх скоригованих вартостей
Метод дисконтування грошового потоку	Вартість об’єкта оцінки прирівнюється до сумарної теперішньої вартості майбутніх чистих грошових потоків або дивідендів.
Метод прямої капіталізації доходів [92]	Метод капіталізації чистого доходу визначає потік доходу й перетворює його в поточну вартість шляхом застосування норми капіталізації . Застосовують задля перевірки достовірності оцінки, проведеної за методом дисконтування грошових потоків
Метод економічного прибутку [44]	Даний метод визначений у вигляді прямої і не прямої оцінки економічного потенціалу підприємства з використанням показників, результатів господарської діяльності підприємства. Показник економічного прибутку дає змогу оцінити результати діяльності фірми в окремо взятому році
Метод галузевих співвідношень	Заснований на використанні співвідношень, що рекомендуються, між ціною і певними фінансовими параметрами. Галузеві коефіцієнти розраховані на основі тривалих статистичних спостережень спеціальними дослідницькими інститутами за ціною продажу підприємства і його найважливішими виробничо-фінансовими характеристиками
Метод чистих активів	Визначення вартості власного капіталу підприємства як різниці між обґрунтованою ринковою вартістю об’єктів майнового потенціалу та поточною вартістю усіх зобов’язань підприємства
Метод додаткових доходів	Вартість підприємства визначається урегулюванням балансу підприємства та оцінюванням можливостей отримання доходів від його використання
метод мультиплікаторів	Використовується мультиплікатор “ціна / балансова вартість” – відображає взаємозв’язок вартості об’єктів майнового потенціалу з балансовою вартістю підприємства тієї ж галузі, в якій господарює суб’єкт оцінки
Метод аналогових продаж чи ринку капіталу	Базується на використанні інформації щодо ринкової вартості пакетів акцій схожих компаній, на основі чого робиться висновок щодо вартості оцінюваного підприємства. Основною перевагою цього методу є використання фактичної ринкової інформації, а не прогнозних даних
Метод вартості заміщення	Використовують для реорганізації суб’єкта господарювання, проводяться розрахунки за цінами останньої купівлі об’єктів майнового потенціалу або іншого обґрунтованого моменту часу
Метод нагромадження активів	Вартість підприємства дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його пасивів (зобов’язань) у поелементному розрізі

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

Назва методу	Характеристика методу
Метод "теорії ефективної конкуренції" [198]	В основі цього методу лежить оцінка 4 групових критеріїв конкурентоспроможності. 1. Показники ефективності керування виробничим процесом. Ця група охоплює економічність витрат, раціональність експлуатації основних фондів та ін. 2. Показники ефективності керування обіговими коштами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому. 3. Показники ефективності керування збутому й просуванням товару на ринку за допомогою реклами і стимулювання. 4. Показники конкурентоспроможності товару і його ціна
Метод заснований на "теорії конкурентних переваг" [146]	Оцінку потенційних переваг підприємства проводять за допомогою показників: частка ринку підприємства, рівень концентрації виробництва в галузі та ін. Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка
Метод різниць	Метод різниць можна використовувати при вивченні відхилень фактичних значень економічних показників від планових, а також при вивченні динаміки показників. Перевагою його є простота й універсальність застосування
Метод бенчмаркінгу [251]	Метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики і ін.) заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками в галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність
Метод рангів	Передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих значень показників
SWOT-аналіз [30]	SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства
Метод балів	Метод балів доцільно застосовувати при формуванні цін на ті товари, параметри яких різноманітні та не піддаються безпосередньому кількісному порівнянню (зручність, дизайн, потужність, колір, запах, смак та ін.), тому він поширений у багатьох галузях виробництва продукції та послуг. Проте його ефективність залежить від професіоналізму експертів й обґрунтованості їхніх оцінок, а також від точності оцінювання якості товару споживачами

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

Назва методу	Характеристика методу
Метод еталону [199]	Метод “еталону” (графічний метод) використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства. Для застосування методу необхідно: визначити напрямки оцінки конкурентоспроможності; встановити максимальну кількість балів оцінювання, однакову за кожним напрямком; визначити кількість балів, набраних підприємством, що оцінюється, порівняно з еталонним значенням; здійснити побудову графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності підприємства. Цей метод може застосовуватися не лише для оцінки конкурентоспроможності підприємства щодо фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства
Метод анкетування [130; 194]	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики
Описовий метод [130; 194]	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу
Метод класифікації [130; 194]	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжирування всіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характе-ристик найкращого з них як еталонного значення
Метод визначеного розподілу [194]	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
Метод порівняння парами [130; 194]	Трудовий потенціал окремого працівника визначається через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи
Рейтинговий метод [130; 194]	Трудовий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)
Метод ділових ігор [130; 194]	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію
Метод оцінки на базі моделей компетентності [130; 194]	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації
Метод оцінки за вирішальною ситуацією [130; 194]	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу
Метод шкали спостереження за поведінкою [130; 194]	У цілому метод базується на постулатах попередньою, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться “від негативного”

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

Назва методу	Характеристика методу
Метод інтерв'ю [122; 130; 194]	На основі поведінкових ліній дають змогу з'ясувати, яким чином попередній досвід роботи управлінця пов'язаний з ознаками лідера.
Метод "360^0" [122; 130; 194]	Оцінка рівня наявності базових професійних компетенцій управлінця відповідно до визначених індикаторів з боку самого фахівця, його керівника, колег і підлеглих
Метод тестування [122; 130; 194]	Потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)

Додаток Г

Багатофакторний опитувальник лідерства Б. Басса та Б. Аволіо [252]

Багатофакторний опитувальник лідерства дозволяє оцінити таку компетенцію як лідерство. При цьому методика дозволяє визначити, який стиль лідерства демонструє людина. Даний опитувальник дозволяє визначити, яку саме лідерську роль виконує людина у колективі. Опитувальник включає в себе 21 визначення, кожне з яких необхідно оцінити за 5-ти бальною шкалою**.**

Оцінювати необхідно, настільки часто для Вас притаманне те чи інше визначення. Слово “інші” може означати Ваших послідовників, клієнтів або членів групи.

Шкала оцінювання

“0” – не на всіх

“1” – тільки в той час

“2” – іноді

“3” – досить часто

“4” – часто, якщо не завжди

Визначення:

1. Я намагаюся робити так, щоб іншим було зі мною комфортно.

2. Я можу висловити мету простими словами і вказати, що люди повинні робити.

3. Я сприяю тому, що інші починають думати по-новому.

4. Я допомагаю іншим розвиватися.

5. Я кажу іншим, що потрібно зробити, щоб досягти наміченого.

6. Я задоволений, коли люди роблять все так, як було заплановано.

7. Я прагну до того, щоб інші продовжували працювати так само, як завжди.

8. Люди вірять в мене.

9. Я показую людям привабливість результату, який ми повинні досягти.

10. Я допомагаю іншим побачити нові способи вирішення завдань.

11. Я кажу людям, що я думаю про їх роботу.

Продовж. дод. Г

12. Я прагну до того, щоб люди отримали визнання / нагороди, коли досягають своєї мети.

13. Поки все працює, я не намагаюся щось змінювати.

14. Я не втручаюся в те, як працюють інші люди.

15. Люди пишаються тим, що пов'язані зі мною.

16. Я можу допомогти іншим знайти сенс в їх роботі.

17. Я допомагаю іншим переосмислити ідеї, в яких вони ніколи не сумнівався й раніше.

18. Я показую особисту увагу до тих, кого інші відкидають.

19. Я звертаю увагу на те, що інші можуть отримати за їх досягнення.

20. Я показую іншим стандарти, які вони повинні знати, щоб виконувати свою роботу.

21. Я прошу досягати більше, ніж це абсолютно необхідно.

Підведення підсумків.

Багатофакторний опитувальник лідерства дозволяє виявити сім факторів, пов'язаних з трансформаційним лідерством. Оцінка для кожного фактора визначається шляхом підсумовування трьох відповідних пунктів анкети. Наприклад, щоб визначити Вашу оцінку по фактору 1, порахуйте суму балів за вказаними твердженнями. Так необхідно розрахувати суму по кожному з 7 факторів. Здатність до трансформаційного лідерства в цілому показує загальна сума балів за всіма 7 факторам.

Фактори:

Фактор 1 – вплив (пункти 1, 8 і 15).

Фактор 2 – уміння надихати (пункти 2, 9, і 16).

Фактор 3 – інтелектуальна стимуляція (пункти 3, 10, і 17).

Фактор 4 – індивідуальний підхід (пункти 4, 11, і 18).

Фактор 5 – мотивація (пункти 5, 12, і 19).

Фактор 6 – управління (пункти 6, 13, і 20).

Фактор 7 – надання самостійності (пункти 7, 14, і 21).

Продовж. дод. Г

Порівняльна шкала:

Високі здібності: 9–12 балів.

Помірні здатності: 5–8 балів.

Низькі здібності: 0–4 бали

Інтерпретація результатів:

Фактор 1. Вплив. Вказує, чи може людина сформувати довіру до себе і виступати в якості авторитету при необхідності транслювати свої ідеї.

Фактор 2. Натхнення. Вимірює ступінь, в якому людина здатна використовувати символи й образи, щоб стимулювати роботу інших, підштовхнути до дій, долати перешкоди на шляху досягнення мети.

Фактор 3. Інтелектуальна стимуляція. Показує ступінь, в якому людина може заохочувати інших до творчого та креативного підходу при вирішенні завдань. Створює середовище в колективі, яке дозволяє людям проявляти свої здібності і самореалізовуватися.

Фактор 4. Індивідуальний підхід. Вказує ступінь, в якому людина показує зацікавленість в інших людях, здатна знайти індивідуальний підхід до незнайомої людини.

Фактор 5. Мотивація. Показує, якою мірою людина мотивує людей на досягнення мети, формує образ результату, позначає його критерії, чітко обумовлює очікування.

Фактор 6. Управління. Оцінює те, як людина управляє процесом досягнення мети. Чи задовольняється він формальними показниками або прагне зробити групову роботу максимально ефективною.

Фактор 7. Надання самостійності. Показує, чи схильна людина все робити самостійно або готова правильно і ефективно організувати групову роботу для досягнення мети.

Додаток Д

Тест командних ролей М. Белбіна [254]

Опитувальник дозволяє оцінити навички роботи в команді. Респонденту необхідно розподілити бали між різними стилями поведінки в командній роботі. Кожен стиль поведінки відповідає певній командній ролі.

У кожній секції необхідно розподілити 10 балів серед тих пропозицій, які, на Вашу думку, найкраще визначають (описують) вашу поведінку. Ці бали можуть бути розподілені серед кількох тверджень; у винятковому випадку 10 балів можуть бути розподілені серед всіх тверджень даної секції або співвіднесені з однією єдиною пропозицією. Після цього необхідно внести бали в таблицю.

Визначення категорій тесту:

1. Що на мою думку, я можу запропонувати команді:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Я думаю, що можу дуже швидко побачити і визначити переваги нових можливостей
b		Я добре спрацюю з різними людьми
c		Одне з моїх природних достоїнств – здатність пропонувати нові ідеї
d		Я можу задіяти потенціал людей, коли я відчуваю, що їм є що запропонувати групі для досягнення поставлених завдань
e		Зазвичай при вирішенні поставлених завдань я покладаюся на свій власний потенціал
f		Я готовий змиритися з тимчасовою непопулярністю, якщо в кінцевому підсумку це веде до результатів
g		Зазвичай я відчуваю, що є реалістичними і може спрацювати.
h		Я можу запропонувати обгрунтовані причини для вибору альтернативних напрямків, не викликаючи упереджень і забобонів

2. Мої можливі недоліки при роботі в групі можуть проявлятися в наступному:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Мені важко працювати, якщо зустрічі погано структуровані, погано контролюються або погано проводяться.
b		Іноді я приділяю дуже багато часу і уваги людям, які можливо і мають цікаві ідей, але не мають можливості висловлювати їх.
c		Я схильний говорити занадто багато, коли група обговорює нову ідею.
d		Через моє об’єктивне бачення поставлених завдань мені важко з готовність і ентузіазмом приєднатися до колег.
e		Іноді, якщо існує необхідність виконати якусь задачу, мене сприймають як сильну авторитарну особистість.

Продовж. дод. Д

Варіанти	Бали	Визначення
f		Мені важкобути в перших рядах, вести за собою; можливо, це через мою надчутливості до атмосфери в групі
g		Я схильний до того, що мене часом занадто захоплюють нові ідеї і, в результаті, я втрачаю зв'язок із тим, що відбувається навколо
h		Мої колеги сприймають мене як людину, яка надмірно турбується по дрібницях і постійно очікує, що ситуація вийде з-під контролю

3. Коли я залучений в проект з іншими людьми:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Я володію здатністю впливати на людей, не роблячи при цьому тиску на них
b		Моя постійна пильність сприяє попередженню помилок
c		Я готовий тиснути на інших людей для того, щоб бути впевненим, що вони не втрачають час даремно і не втрачають основну лінію поставлених завдань
d		Я міг вважатися з людиною, яка може привнести в роботу команди щось оригінальне, нестандартне
e		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію в спільних інтересах
f		Мене зазвичай цікавлять новітні ідеї та розробки
g		Я впевнений, що моя здатність судити може допомогти у прийнятті правильного рішення
h		На мене можна покластися, якщо необхідно організувати роботу

4. Мій специфічний підхід до роботи в групі полягає в наступному:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Я дуже зацікавлений в тому, щоб знати якомога краще своїх коллег
b		Для мене не проблема оскаржити точку зору іншого або перебувати в меншості зі своєю точкою зору
c		Я зазвичай веду суперечки таким чином, що можу відхилити неприйнятні пропозиції
d		Я думаю, що в мене є талант робити все відповідно до планів не відволікаючись
e		Я віддаю перевагу уникненню очевидного і пропоную несподівані рішення
f		Я привношу нотку перфекціонізму (бажання зробити все якнайкраще) у все, чим би я не займався
g		Я готовий скористатися своїми контактами за межами групи.
h		Притому, що мене цікавлять всі точки зору, я можу без вагань прийняти рішення, коли це необхідно

5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Мені подобатися аналізувати ситуації і порівнювати можливі альтернативи

Продовж. дод. Д

Варіанти	Бали	Визначення
b		Я зацікавлений в знаходженні практичного вирішення проблеми
c		Мені подобатися відчувати, що я розвиваю хороші ділові стосунки
d		Я можу сильно впливати на процес прийняття рішення
e		Я можу йти на зустріч людині, якщо вона пропонує щось нове
f		Я можу переконати людей погодитися з ходом дій, які я вважаю правильними
g		Я відчуваю себе в “своїй тарілці”, якщо можу віддати всю свою увагу завданню
h		Мені подобається знаходити таку область діяльності, яка вимагає уяви

6. Якщо я раптово отримую завдання, при цьому я обмежений у часі і мені доводитися працювати з незнайомими людьми:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Мені хочеться усамітнитися і обдумати вихід з положення перед тим, як розробити план дій
b		Я буду готовий працювати з людиною, яка запропонує найбільш позитивний підхід
c		Я постараюся якимось чином скоротити обсяг завдання шляхом розподілу окремих порцій завдання між тими, хто краще впорається
d		Моє природне відчуття часу допоможе забезпечити виконання справи в строк
e		Я думаю, що збережу самовладання і здатність думати
f		Я збережу цілеспрямованість, незважаючи на тиск
g		Я буду готовий показати приклад в роботі, якщо відчую, що люди не справляються
h		Я відкрию дискусію з метою стимулювання нових міркувань і спроби зрушити з мертвої точки справу

7. Щодо проблем, з якими я стикаюся, працюючи в групі:

Варіанти	Бали	Визначення
a		Я схильний виявляти нетерпіння до тих, хто перешкоджає руху вперед
b		Інші можуть критикувати мене за те, що в мене занадто аналітичний склад мислення і мені не вистачає інтуїції
c		Моє бажання забезпечити якість роботи може перешкоджати руху вперед
d		Мені швидко набридає займатися справою, і я сподіваюся на тих, хто може оживити мене і прогнати нудьгу
e		Мені важко зрушити, поки я не усвідомив цілей
f		Мені важко розтлумачити і пояснити складні моменти
g		Мені важко просити інших робити те, що не можу зробити сам
h		Я сумніваюся в необхідності наполягати на своїй точці зору, коли зустрічаю справжню опозицію

Обробка результатів: Внесіть в таблицю поставлені бали

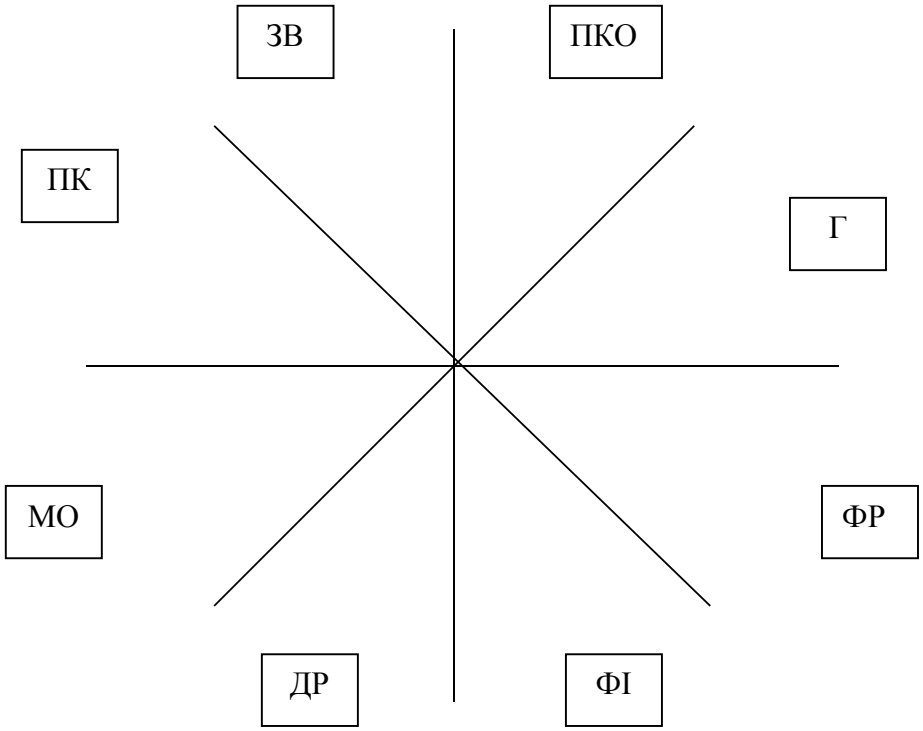
Продовж. дод. Д

Секція	Варіант							
	a	b	C	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесіть бали з верхньої таблиці в нижню, згідно секцій. Потім складіть цифри в кожній колонці, щоб отримати загальний бал розподілу ролі в групі.

Секція		ПР		ФР		ИР		ФИ		РА		РК		ЗВ		МО
1	d		f		a		c		g		b		e		h	
2	b		e		c		g		a		f		h		d	
3	a		c		f		d		h		e		b		g	
4	h		b		g		e		d		a		f		c	
5	f		d		e		h		b		c		g		a	
6	c		g		h		a		f		b		d		e	
7	g		a		d		f		e		h		c		b	
Всього																

Перенесіть цифрові дані в графічні.



Продовж. дод. Д

Тип	Знак	Типові риси	Позитивні якості	Простимі слабкі сторони
Працівник компанії	ПКО	Консервативний, з почуттям відповідальності, консервативний	Організаторські дані, практичний розум, працездатність, самодисципліна	Недостатня гнучкість, неприйняття необґрунтованих ідей
Голова	Г	Спокійний, впевнений в собі, сильний, самоконтроль	Здатність заохочувати всіх людей за їх гідності. Без упереджень, зосереджений на поставлених цілях	Середні творчі здібності або інтелект
Формувач	ФР	Дуже напружений, динамічний, погано володіє собою	Внутрішня сила, готовність кинути виклик цікавості, неефективності, брехні	Схильність до провокацій, дратівливість і відсутність терпіння
Фабрика ідей	ФІ	Індивідуаліст, серйозний, неортодоксальний	Талант, уява, інтелект, знання	Літає в хмарах, схильний ігнорувати практичні деталі та інструкції
Дослідник ресурсів	ДР	Екстраверт, ентузіаст, цікавий, товариський	Здатність до контакту з людьми і дослідженнями. Підтримують контакт із зовнішнім середовищем	Схильний втрачати інтерес після того, як проходить первинне враження
Той, що проводить моніторинг	МО	Тверезий, неемоційний, завбачливий	Розсудливий, обережний, практичний	Не вистачає натхнення і здатності мотивувати інших
Працівник команди	ПК	Комунікабельний, м’який, чутливий	Здатність до чутливої реації і підтримувати командний дух.	Нерішучість в критичні моменти.
Завершувач	ЗВ	Старанний, любить порядок, свідомий, турбується про все	Здатність завершити справу, прагнення до досконалості	Схильність до занепокоєння через дрібниці, небажання пустити справу на самоплив

Додаток Е

Опитувальник Д. Кейрсі та М. Бейтса [176]

Вимірювання соціально-особистісних компетенцій неможливо без оцінки провідних спрямувань особистості. Саме ці компетенції визначають як буде діяти суб'єкт в конфліктній, нестандартній ситуації, буде будувати стосунки із людьми, яким способом буде отримувати і як буде аналізувати нову інформацію. Опитувальник виявить:

- ✓ схильність людини до екстраверсії або інтроверсії;
- ✓ визначить спосіб отримання (сенсорний або інтуїтивний) та аналізу інформації (розумовий і відчуває);
- ✓ вибір способу вирішення проблем (вирішальний чи сприймальний).

Питання тесту:

1. У компанії (на вечірці) ви:

А) спілкуєтеся з багатьма, включаючи і незнайомців;

Б) спілкуєтеся з небагатьма - вашими знайомими.

2. Ви людина швидше:

А) реалістичний, ніж схильна до теорії.

Б) схильний теоретизувати, ніж реалістична.

3. Як по-вашому, що гірше:

А) "літати поза хмарами";

Б) дотримуватися натоптаної доріжки.

4. Ви більш схильні до впливу:

А) принципів, законів;

Б) емоцій, почуттів.

5. Ви більш схильні:

А) переконувати;

Б) впливати на почуття.

6. Ви працюєте:

А) виконуючи все точно в строк

Б) не зв'язуючи себе певними термінами.

Продовж. дод. Е

7. Ви схильні робити вибір:

А) досить обережно;

Б) раптово імпульсивно.

8. У компанії (на вечірці) Ви:

А) залишаєтеся допізна, не відчуваючи втоми;

Б) швидко втомлюєтеся і вважаєте за краще раніше піти.

9. Вас більш привертають:

А) розсудливі люди;

Б) люди з багатою уявою.

10. Вам цікавіше:

А) те що відбувається насправді;

Б) ті події які можуть відбутися.

11. Оцінюючи вчинки людей, ви більше враховуєте:

А) вимоги закону, ніж обставини;

Б) обставини, ніж вимоги закону.

12. Звертаючись до інших, Ви схильні:

А) виконувати формальності, етикет;

Б) проявляти свої особисті, індивідуальні якості.

13. Ви людина швидше:

А) точна, пунктуальна;

Б) неквапліва, повільна.

14. Вас більше турбує необхідність:

А) залишати справи незавершеними;

Б) неодмінно доводити справу до кінця.

15. У колі знайомих Ви, як правило:

А) в курсі подій, що відбуваються;

Б) дізнаєтеся про новини із запізненням.

16. Повсякденні справи вам подобається робити:

А) загальноприйнятим способом;

Б) своїм оригінальним способом.

Продовж. дод. Е

17. Віддаю перевагу таким письменникам, які:

А) виражаються буквально, безпосередньо;

Б) користуються аналогіями, іносказаннями.

18. Що Вас більше приваблює ?:

А) стрункість думки;

Б) гармонія людських відносин.

19. Ви відчуваєте себе впевненіше:

А) в логічних умовиводах;

Б) у практичних оцінках ситуацій.

20. Ви віддаєте перевагу, коли справи:

А) вирішені і влаштовані;

Б) не вирішені і не влаштовані.

21. Як по-Вашому, Ви людина:

А) серйозна, визначена;

Б) безтурботна.

22. При телефонних розмовах Ви:

А) заздалегідь не продумуєте: все, що треба сказати;

Б) подумки продумуєте те, що буде сказано.

23. Як Ви вважаєте факти:

А) важливі самі по собі;

Б) є прояв загальних закономірностей.

24. Фантазери, мрійники:

А) дратують Вас;

Б) досить симпатичні Вам.

25. Ви частіше дієте як людина:

А) холоднокровна;

Б) запальна, гаряча.

26. Як, по-Вашому, гірше бути:

А) несправедливим;

Б) нещадним.

Продовж. дод. Е

27. Зазвичай Ви віддаєте перевагу діяти:

А) ретельно оцінивши можливості;

Б) покладаючись на волю випадку.

28. Вам приємніше:

А) купувати щось;

Б) мати можливість купити.

29. У компанії ви як правило:

А) першим заводите бесіду;

Б) чекаєте, коли з вами заговорять.

30. Здоровий глузд:

А) рідко помиляється;

Б) часто потрапляє в халепу.

31. Дітям часто не вистачає:

А) практичності;

Б) уяви.

32. У прийнятті рішень Ви керуєтеся швидше:

А) прийнятими нормами;

Б) своїми почуттями, відчуттями.

33. Ви людина швидше:

А) тверда, ніж м’яка;

Б) м’яка, ніж тверда.

34. Що, по-Вашому, більше вражає:

А) вміння методично організовувати;

Б) вміння пристосуватися і задовольнятися досягнутим.

35. Ви більше цінуєте:

А) визначеність, закінченість;

Б) відкритість, багатоваріантність.

36. Нові і нестандартні відношенні з людьми:

А) стимулюють, надають вам енергії;

Б) стомлюють.

Продовж. дод. Е

37. Ви частіше дієте як:

А) людина практичного складу;

Б) людина оригінальна, незвичайний.

38. Ви більш схильні:

А) знаходити користь у відносинах з людьми;

Б) розуміти думки і почуття інших.

39. Що приносить Вам більше задоволення:

А) ретельне всебічне обговорення спірного питання;

Б) досягнення угоди з приводу спірного питання.

40. Ви керуєтеся більше:

А) розумом;

Б) велінням серця.

41. Вам зручніше виконувати роботу:

А) за попередньою домовленістю;

Б) яка підвернулася випадково.

42. Ви зазвичай покладаєтеся:

А) на організованість, порядок;

Б) на випадковість, несподіванку.

43. Ви вважаєте за краще мати:

А) багато друзів на нетривалий термін;

Б) кілька старих друзів.

44. Ви керуєтеся більшою мірою:

А) фактами, обставинами;

Б) загальним положеннями, принципами.

45. Вас більше цікавлять:

А) виробництво і збут продукції;

Б) проектування і дослідження.

46. Що ви швидше визнаєте за комплімент:

А) “ви дуже логічна людина”;

Б) “ви чуттєва людина”.

Продовж. дод. Е

47. Ви більше цінуєте в собі:

А) незворушність;

Б) захопленість.

48. Ви волієте висловлювати:

А) остаточні і певні твердження;

Б) попередні й неоднозначні твердження.

49. Ви краще відчуваєте себе:

А) після прийняття рішення;

Б) не обмежуючи себе рішеннями.

50. Спілкуючись з незнайомими Ви:

А) легко зав`язуєте тривалі бесіди;

Б) не завжди знаходите спільні теми для розмови.

51. Ви більше довіряєте:

А) своєму досвіду;

Б) своїм передчуттям.

52. Ви відчуваєте себе людиною:

А) більш практичною, ніж винахідливою;

Б) більш винахідливою, ніж практичною.

53. Хто заслуговує більше схвалення:

А) розважлива, розсудлива людина;

Б) людина, яка глибоко переживає.

54. Ви більш схильні:

А) бути прямим і неупередженим;

Б) співчувати людям.

55. Що по-Вашому, краще:

А) упевнитися, що все підготовлено та залагоджено;

Б) дати подіям йти своєю чергою.

56. Відносини між людьми повинні будуватися:

А) за попередньою взаємною домовленістю;

Б) залежно від обставин.

Продовж. дод. Е

57. Коли дзвонить телефон, Ви:

А) поспішаєте підійти першим;

Б) сподіваєтеся, що підійде хтось інший.

58. Що Ви цінуєте в собі більше:

А) розвинене почуття реальності;

Б) палку уяву.

59. Ви більше надаєте значення:

А) тому, що сказано;

Б) тому, як сказано.

60. Що виглядає великою помилкою:

А) зайва палкість, гарячність;

Б) надмірна об’єктивність, неупередженість.

61. Ви в основному вважаєте себе:

А) тверезим і практичним;

Б) чуйним.

62. Які ситуації привертають Вас більше:

А) регламентовані і впорядковані;

Б) невпорядковані і нерегламентовані.

63. Ви людина швидше:

А) педантична, ніж примхлива.

Б) примхлива, ніж педантична.

64. Ви частіше схильні:

А) бути відкритим, доступним людям;

Б) бути стриманим, потаємним.

65. У літературних творах Ви віддаєте перевагу:

А) буквальності, конкретності;

Б) образності, переносному значенню.

66. Що для Вас важче:

А) знаходити спільну мову;

Б) використовувати інших в своїх інтересах.

Продовж. дод. Е

67. Що б Ви собі більше б побажали:

А) ясності роздумів;

Б) вміння співчувати.

68. Що гірше:

А) бути невибагливим;

Б) бути надмірно вибагливим.

69. Ви віддаєте перевагу:

А) запланованій події;

Б) незапланованій події .

70. Ви схильні вчиняти швидше:

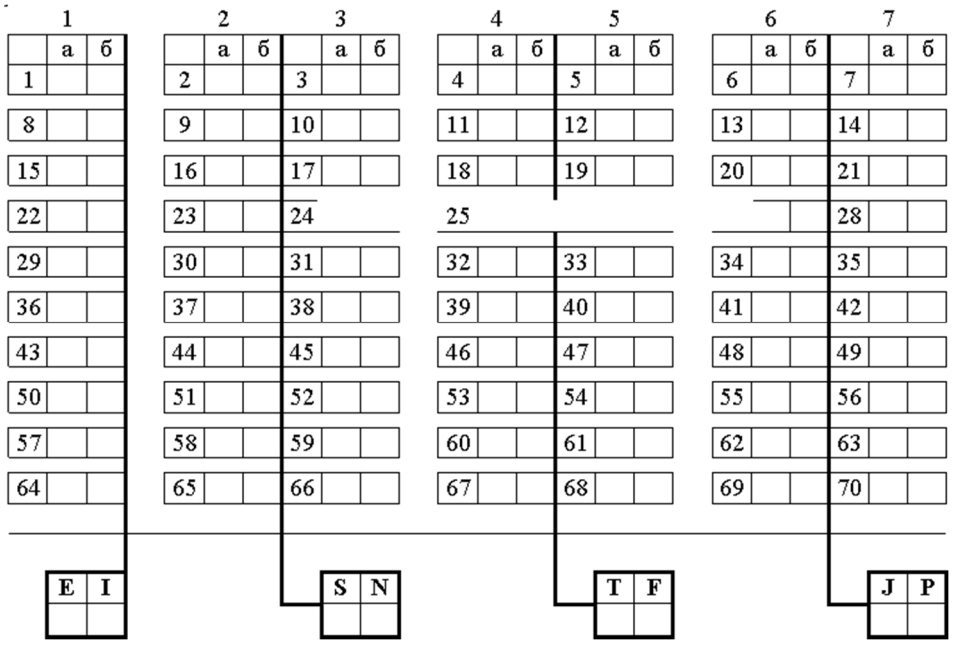
А) обдумано, ніж імпульсивно;

Б) імпульсивно, ніж обдумано.

Результати тесту:

Підрахунок первинних результатів проводиться простим підсумовуванням кількості “галочок” (відповідей по варіанту А чи Б) в усіх вертикальних шпальтах реєстраційного листа.

Зразок бланку для відповідей:



E = сума “а” в першому стовпчику;	I = сума “б” в першому стовпчику.
S = сума “а” в 2 і 3 стовпчиках;	N= сума “б” в 2 і 3 стовпчиках.
T = сума “а” в 4-му і 5-му стовпчиках;	F = сума “б” в 4-му і 5-му стовпчиках.
J = сума “а” в 6-му та 7-му стовпчиках;	P = сума “а” в 6-му та 7-му стовпчиках.

Продовж. дод. Е

Знизу кожного шпальти розташовані порожні клітинки, в кожну з яких слід записати відповідно кількість відповідей за варіантом “А” і по варіанту “Б”. Для першого шпальти (шкала e-i) обробка на цьому закінчується, а дані стовпців 2-3 (sn), 4-5 (tf), 6-7 (jp) попарно підсумовуються, і результат записується в нижні порожні клітинки, поруч з якими стоять буквені позначення шкал (факторів). Таким чином, виходить чотири пари чисел в нижніх порожніх клітинках. Потім обводиться та буква (e, або i, s, або n, т, або f, j, або p), якій відповідає найбільша сума відповідей з даної пари. Якщо числа рівні (для шкали e-i це 5-5, для всіх інших - 10-10), обводиться літера справа.

У кожній парі (ei), (sn), (tf), (jp) виділіть букву, якій відповідає більше число балів (якщо в якій-небудь парі числа рівні, то виділіть літеру справа). Ці чотири виділених літери утворюють формулу психологічного типу. В результаті виходять чотири об'єднані літери. Вони позначають функціональний психологічний портрет респондента. Комбінації можуть бути наступними:

Esfp	Esfj	Enfj	Entj
Isfp	Isfj	Infj	Intj
Estp	Estj	Enfp	Entp
Istp	Istj	Infp	Intp

Опитувальник Д. Кейрсі та М. Бейтса призначені для діагностики типів особистості. Відповідно до теорії, кожна людина схильна до певних особистих вподобань. Існують чотири пари протилежних переваг:

Екстравертний (“e”, extravertid) або інтровертний (“i”, introvertid)

Сенсорний (“s”, sensing) або інтуїтивний (“n”, intuitive)

Розумовий (“t”, thinking) або чуттєвий (“f” feeling)

Вирішальний (“j”, judging) або сприймаючий (“p” perceiving)

Продовж. дод. Е

Ставлення до світу: екстраверт (е) і інтроверт (і).

Екстраверт:

✓ Має тенденцію спочатку говорити, а потім думати, не завжди знаючи заздалегідь, що скаже.

✓ Знайомий з безліччю людей і вважає чимало з них своїми "близькими друзями"; чим з більшою кількістю людей ви зустрічаєтеся у своїй діяльності, тим краще себе почуває.

✓ Не має нічого проти того, щоб читати або з кимось розмовляти, коли включений телевізор або радіо, або ведуться якісь інші розмови.

✓ Користується прихильністю друзів, колег і навіть незнайомих людей, хоча, можливо, до деякої міри домінує в розмові.

✓ Із задоволенням ходить на зібрання, маючи бажання поділитися своєю думкою; буває засмучений, якщо не вдається висловити свою точку зору.

✓ Воліє ділитися своїми ідеями з іншими.

✓ Вважає, що слухати важче, ніж говорити; подобається перебувати в центрі уваги.

✓ Потребує того, щоб оточуючі говорили, що він собою являє.

Інтроверт:

✓ Продумує те, що хоче сказати, і вважає за краще, щоб інші робили те ж саме.

✓ Любить бути сам по собі.

✓ Вважається "хорошим слухачем".

✓ Любить проводити час з одним або кількома близькими друзями.

✓ Не любить, щоб переривали, коли він говорить про свої думки і почуття.

✓ Потребуєте, побути на самоті.

Ключові слова, що описують різницю між екстравертами та інтровертами:

Екстраверти	**Інтроверти**
товариськість взаємодія зовнішній широта екстенсивний великі зв'язки витрачання енергії зовнішнє вираження комунікабельний	замкнутість зосередженість внутрішня глибина інтенсивні обмеження зв'язку збереження енергії внутрішня реакція задумливий

Продовж. дод. Е

Отримання інформації: сенсорний та інтуїтивний типи.

Сенсорний тип:

✓ Віддає перевагу точним відповідям на точні питання.

✓ Концентрується на тому, що робить в даний момент, не думаючи, що буде далі.

✓ Віддає перевагу тому виду роботи, яка приносить відчутний результат.

✓ Задоволений тим, що є, і не прагне все вдосконалити.

✓ Любить мати справу з фактами і цифрами, а не з ідеями і теоріями.

✓ Читає журнали і доповіді від початку і до кінця.

✓ Незадоволений, коли не дають чітких інструкцій.

✓ Розуміє все буквально.

✓ Легше сприймає деталі, ніж картину в цілому.

✓ Сповідує думку, що “краще один раз побачити, ніж сто разів почути”.

Інтуїтивний тип:

✓ Має звичку думати відразу про кілька речей.

✓ Вважає, що майбутнє і все, що воно несе, швидше інтригує, ніж лякає.

✓ Вважає, що

✓ “нудні деталі” ні до чого.

✓ Вважає, що час відносний.

✓ Любить розбиратися з тим, як що працює, виключно з цікавості.

✓ Намагається знайти взаємозв'язок між речами, не беручи все на віру.

✓ Схильний давати загальні відповіді на запитання.

Ключові слова, що описують різницю між сенсорним і інтуїтивним типами:

Сенсорний	**Інтуїтивний**
закономірний	випадковий
справжній	майбутнє
реалістичний	концептуальний
важка робота	натхнення
фактичний	теоретичний
практичність	оригінальність
конкретний	загальний

Продовж. дод. Е

Прийняття рішень: розумовий (t) і чуттєвий (f) типи.

Розумовий тип:

✓ Здатний залишатися незворушним і стриманим у ситуаціях, в яких інші втрачають самовладання.

✓ Буде доводити свою точку зору заради ясності.

✓ Прагне до об'єктивності.

✓ Здатний приймати непрості рішення.

✓ Вважає, що важливіше бути правим, ніж комусь подобатися.

✓ Покладається більше на логічні і науково обґрунтовані теорії.

✓ Легше запам’ятовує номери і цифри, ніж обличчя та імена.

Чуттєвий тип:

✓ Вважає “хорошим рішенням” те, яке бере до уваги почуття інших людей.

✓ Ставить себе на місце інших.

✓ Не роздумуючи візьме сказані слова назад, якщо вважає, що вони когось образили.

✓ Воліє злагоду конфліктові.

Ключові слова, що описують різницю між розумовим і відчуває типами:

Розумовий	**Чуттєвий**
Об’єктивний	суб’єктивний
твердий	м’якосердий
закони	обставини
справедливий	гуманний
чіткість	гармонія
аналітичний	чуйний
неупереджений	причетний

Ставлення до життя: вирішальний (j) і сприймаючий (p) типи.

Вирішальний тип:

✓ Відводить місце для кожної речі і не заспокоюється доти, поки всі речі не опиняться на своїх місцях.

✓ Вважає, що, якби кожен просто робив те, що від нього вимагається і тоді, коли це потрібно, світ став би набагато краще.

✓ Прокидаючись вранці, чітко уявляє собі, що буде робити протягом дня.

✓ Не любить сюрпризів.

Продовж. дод. Е

✓ Веде записи того, що повинен зробити.

✓ Є поборником порядку.

✓ Любить довести роботу до кінця.

Сприймаючий тип:

✓ Розсіяний.

✓ Любить дізнаватися щось нове.

✓ Не ставить перед собою завдань, а чекає, коли стане ясно, що потрібно

✓ Робить “ставку” на останню хвилину, щоб укластися в строк.

✓ Не вважає, що “акуратність понад усе”, важливі творчі здібності, безпосередність і відповідна реакція.

✓ Перетворює майже кожну роботу в забаву.

✓ Часто міняє тему розмови.

✓ Не любить, коли чим-небудь зобов’язують, воліє не поспішати з рішенням.

✓ Іноді нічого не має проти невизначеності.

Ключові слова, що описують різницю між вирішальним і сприймаючим типами:

Вирішальний	**Сприймаючий**
Врегульований	Невирішене
вирішено	поживемо-побачимо
не змінний	гнучкий
управляти	адаптуватися
закритість	відкритість
спланований	неостаточний
певний	орієнтовний

У психологічній типології існують чотири основних переваги:

Перша має відношення до того, звідки людина черпає свою енергію – із зовнішнього світу (екстравертний) або всередині себе (інтравертний).

Друга пов’язана з тим, як людина збирає інформацію про світ – дослівно і послідовно (сенсорний) або більш фігурально і довільно (інтуїтивний).

Третя ставиться до того, як людина приймає рішення – об’єктивно і неупереджено (розумовий) або суб'єктивно і міжособистісно (чуттєвий).

Четверте має безпосереднє відношення до того, як людина вибирає спосіб життя – воліє бути рішучим і методичним (вирішальний) або поступливим і безпосереднім.

Продовж. дод. Е

Застосування опитувальника Кейрсі та М. Бейтса дозволяє виявити 16 основних типів особистості, що задаються індивідуальною комбінацією тих чи інших переваг.

Для "**sp**" короткі описи, які відносяться до його психологічних портретів будуть наступними.

1. **Esfp** – оптимізм і теплота, уникають самотності, йдуть по життю сміючись, життя – суцільні пригоди; ігнорують все похмуре; щедрість; піддаються спокусам; старший друг для своєї дитини, вміння працювати з людьми; багатство мови; наука – справа не для них, бізнес, торгівля.

2. **Isfp** – властивості особистості виявляються в мистецтві; гострота відчуття поточної хвилини, найвища чутливість до відтінків і півтонів; тонкощі в усній і письмовій мові зазвичай не цікавлять їх; музика, танці, малювання – ось їх область; свобода, оптимістичність, непокірність, відхід від всякого роду обмежень.

3. **Estp** – енергія, гра, невичерпний, досвідчений в поводженні з людьми, дотепність, прагматизм; робота в умовах ризику і на межі катастрофи, пошук гострих відчуттів; вигода у взаєминах; погоня за удачею, ризик.

4. **Istp** – не визнають субординації; безстрашність, жага дій, пілотування, серфінг, уміння поводитися з інструментами: скальпель, долото або штурвал авіалайнера; братські взаємини; часто кидають школу і не прагнуть до вищої освіти.

Для "**sj**" поділ на портрети виглядає наступним чином:

1. **Esfj** – відкритий, практичний, життєва мудрість; компанійський, гостинний, товариський; інтереси клієнта понад усе; відповідальний.

2. **Isfj** – спокійний; інтереси організації, традиції, відповідальний; зв'язок часів; все за планом; турботливий; виконавець, ніж керівник; господар у своєму домі.

3. **Estj** – лідер, відповідальний, ієрархія; порядок, практичний; відкритий; все за планом, без дурниць і зайвих вигадок; нехитрий, виконавчий, цільна

особистість.

4. **Istj** – честь, людина слова, відповідальний; спокійний, твердий, надійний, логічний, малоемоціональний; сім'янин; грунтовність і детальність.

Для "**nf**" поділ на портрети виглядає наступним чином:

1. **Enfj** – лідер, товариський, уважний до почуттів інших людей; зразковий батько; нетерплячий по відношенню до рутини і монотонної діяльності; вміння розподілити ролі в групі.

2. **Infj** – радість друзів – радість і для нього; проникливість і прозорливість; успішна самоосвіта; чуттєвість, не любить суперечок і конфліктів; багата уява, поетичність, любов до метафор; лікар, письменник, гармонія людських взаємин, психолог.

3. **Enfp** – вміння впливати на оточуючих, бачить людей наскрізь; відрив від реальності в пошуку гармонії; підмічає все незвичайне, чутливість, заперечення сухої логіки, творчість, ентузіазм, оптимізм, багата фантазія; торговець, політик, драматург; практичний психолог; екстравагантність, щедрість, іноді до нерозсудливості.

4. **Infp** – спокійний, ідеаліст, почуття власної гідності; боротьба зі злом за ідеали добра і справедливості; ліричний символізм; письменник, психолог, архітектор, хто завгодно, тільки не бізнесмен; здатності у вивченні мов; "мій дім – моя фортеця"; вкрай поступливі.

Nt-тип темпераменту – дає початок наступним чотирьом психологічним портретам:

1. **Entj** – керівник; орієнтація на мету, логічний; ефективність в роботі – понад усе; хранитель домашнього вогнища; інтелігент; вимогливий батько; невтомний; кар'єра іноді важливіше, ніж сімейне благополуччя.

2. **Intj** – самовпевнений, авторитети не мають значення; теоретик, "мозковий штурм", життя – гра на гігантській шахівниці, логіка; високі керівні посади; відсутність емоційності, високі здібності до навчання, незалежність, інтуїція; можливі труднощі в світі емоцій і почуттів.

3. **Entp** – застосовує інтуїцію на практиці (у винаходах); ентузіаст;

Продовж. дод. Е

новатор – важлива втілена ідея, а не ідея сама по собі; чарівний співрозмовник, ініціативний у спілкуванні; нетерпіння до банальних, рутинних операцій; хороший педагог; гумор; девіз – “розуміти людей!”.

4**. Intp** – цінитель думок і мови, миттєва оцінка ситуації, логічність; пізнання законів природи, інтелектуал; трохи зарозумілий; філософ, математик; невичерпний фонтан нових ідей; чуйний і розумний батько; складний внутрішній світ, повний асоціацій.

Додаток Е1

Опитувальник самоактуалізації (за Е. Шостромом) [71]

Дана методика є комплексною і досить інформативною, хоча трудомістка по виконанню та обробці. Відповідно до теорії автора у кожної людини є певний потенціал, який необхідно реалізувати. Здатність до його реалізації називається самоактуалізацією, її рівень у всіх людей різний. Запропонована методика визначає рівень прагнення до самоактуалізації - наскільки людина готова докладати зусиль для того, щоб жити повноцінним особистим і професійним життям.

З двох варіантів тверджень виберіть той, який вам більше подобається або краще узгоджується з вашими уявленнями, точніше відображає ваші думки. Тут немає хороших чи поганих, правильних або неправильних відповідей, найкращим буде той, який дається по першому спонуканню.

Текст тесту:

1. а) Прийде час, коли я заживу по-справжньому, не так, як зараз.

б) Я впевнений, що живу по-справжньому вже зараз.

2. а) Я дуже захоплений своєю професійною справою.

б) Не можу сказати, що мені подобається моя робота і те, чим я займаюся.

3. а) Якщо незнайома людина надасть мені послугу, я відчуваю себе їй зобов’язаним.

б) Отримуючи послугу від незнайомої людини, я не відчуваю себе зобов’язаним їй.

4. а) Мені буває важко розібратися в своїх почуттях.

б) Я завжди можу розібратися у власних почуттях.

5. а) Я часто замислююся над тим, чи правильно поводився у тій чи іншій ситуації.

б) Я рідко замислююсь над тим, наскільки правильно моя поведінка.

6. а) Я внутрішньо ніяковію, коли мені говорять компліменти.

б) Я рідко ніяковію, коли мені говорять компліменти.

7. а) Здатність до творчості - природна властивість людини.

б) Далеко не всі люди обдаровані здатністю до творчості.

Продовж. дод. Е1

8. а) У мене не завжди вистачає часу на те, щоб стежити за новинами літератури і мистецтва.

б) Я прикладаю зусилля, намагаючись стежити за новинами літератури та мистецтва.

9. а) Я часто приймаю ризиковані рішення.

б) Мені важко приймати ризиковані рішення.

10. а) Іноді я можу дати співрозмовнику зрозуміти, що він здається мені дурним і нецікавим.

б) Я вважаю неприпустимим дати зрозуміти людині, що він мені здається дурним і нецікавим.

11. а) Я люблю залишати приємне “на потім”.

б) Я не залишаю приємне “на потім”.

12. а) Я вважаю неввічливим переривати розмову, якщо він цікавий тільки моєму співрозмовнику.

б) Я можу швидко і невимушено перервати розмову, цікаву тільки одній стороні.

13. а) Я прагну до досягнення внутрішньої гармонії.

б) Стан внутрішньої гармонії, швидше за все, недосяжний.

14. а) Не можу сказати, що я собі подобаюся.

б) Я собі подобаюся.

15. а) Я думаю, що більшості людей можна довіряти.

б) Думаю, що без крайньої необхідності людям довіряти не варто.

16. а) Погано оплачувана робота не може приносити задоволення.

б) Цікавий, творчий зміст роботи - сам по собі нагорода.

17. а) Досить часто мені нудно.

б) Мені ніколи не буває нудно.

18. а) Я не стану відступати від своїх принципів навіть заради корисних справ, які могли б розраховувати на людську вдячність.

б) Я б вважав за краще відступити від своїх принципів заради справ, за які люди були б мені вдячні.

Продовж. дод. Е1

19. а) Іноді мені важко бути щирим.

б) Мені завжди вдається бути щирим.

20. а) Коли я подобаюся собі, мені здається, що я подобаюся і оточуючим.

б) Навіть коли я собі подобаюся, я розумію, що є люди, яким я неприємний.

21. а) Я довіряю своїм раптово виниклим бажанням.

б) Свої раптові бажання я завжди намагаюся обдумати.

22. а) Я повинен домагатися досконалості в усьому, що я роблю.

б) Я не дуже засмучуюсь, якщо мені не вдається домагатися досконалості в усьому, що я роблю.

23. а) Егоїзм - природна властивість будь-якої людини.

б) Більшості людей егоїзм не властивий.

24. а) Якщо я не відразу знаходжу відповідь на питання, то можу відкласти його на невизначений час.

б) Я буду шукати відповідь на цікаве для мене питання, не рахуючись з витратами часу.

25. а) Я люблю перечитувати вподобані мені книги.

б) Краще прочитати нову книгу, ніж повертатися до вже прочитаної.

26. а) Я намагаюся чинити так, як очікують оточуючі.

б) Я не схильний замислюватися про те, чого чекають від мене оточуючі.

27. а) Минуле, сьогодення і майбутнє видаються мені єдиним цілим.

б) Думаю, моє сьогодення не дуже пов'язано з минулим або майбутнім.

28. а) Більша частина того, що я роблю, приносить мені задоволення.

б) Лише деякі з моїх занять по-справжньому мене радують.

29. а) Прагнучи розібратися в характері і почуттях оточуючих, люди часто бувають нетактовні.

б) Прагнення розібратися в оточуючих людях цілком природно і виправдовує деяку нетактовність.

30. а) Я добре знаю, які почуття я здатний відчувати, а які ні.

б) Я ще не зрозумів до кінця, які почуття я здатний відчувати.

Продовж. дод. Е1

31. а) Я відчуваю докори сумління, якщо серджуся на тих, кого люблю.

б) Я не відчуваю докорів сумління, коли серджуся на тих, кого люблю.

32. а) Людина повинна спокійно ставитися до того, що він може почути про себе від інших.

б) Цілком природно образитися, почувши неприємне думку про себе.

33. а) Зусилля, яких вимагає пізнання істини, варті того, бо приносять користь.

б) Зусилля, яких вимагає пізнання істини, варті того, бо приносять задоволення.

34. а) В складних ситуаціях треба діяти випробуваними способами - це гарантує успіх.

б) У складних ситуаціях треба знаходити принципово нові рішення.

35. а) Люди рідко дратують мене.

б) Люди часто мене дратують.

36. а) Якщо б була можливість повернутися в минуле, я б там багато чого змінив.

б) Я задоволений своїм минулим і не хочу в ньому нічого змінювати.

37. а) Головне в житті - приносити користь і подобатися людям.

б) Головне в житті - робити добро і служити істині.

38. а) Іноді я боюся здатися занадто ніжним.

б) Я ніколи не боюся здатися занадто ніжним.

39. а) Я вважаю, що висловити свої почуття зазвичай важливіше, ніж обдумувати ситуацію.

б) Не варто необдумано виражати свої почуття, не зважившись ситуацію.

40. а) Я вірю в себе, коли відчуваю, що здатен впоратися з завданнями, що стоять переді мною.

б) Я вірю в себе навіть тоді, коли не здатний впоратися зі своїми проблемами.

41. а) Здійснюючи вчинки, люди керуються взаємними інтересами.

б) За своєю природою люди схильні піклуватися лише про власні інтереси.

Продовж. дод. Е1

42. а) Мене цікавлять всі нововведення в моїй професійній сфері.

б) Я скептично ставлюся до більшості нововведень у своїй професії.

43. а) Я думаю, що творчість повинна приносити користь людям.

б) Я вважаю, що творчість повинна приносити людині задоволення.

44. а) У мене завжди є своя власна точка зору з важливих питань.

б) Формуючи свою точку зору, я схильний прислухатися до думок шанованих і авторитетних людей.

45. а) Секс без любові не є цінністю.

б) Навіть без любові секс – дуже значуща цінність.

46. а) Я відчуваю себе відповідальним за настрій співрозмовника.

б) Я не відчуваю себе відповідальним за це.

47. а) Я легко мирюся зі своїми слабкостями.

б) Змиритися зі своїми слабкостями мені нелегко.

48. а) Успіх у спілкуванні залежить від того, наскільки людина здатна розкрити себе іншому.

б) Успіх у спілкуванні залежить від уміння підкреслити свої достоїнства і приховати недоліки.

49. а) Моє почуття самоповаги залежить від того, чого я досяг.

б) Моя самоповагу не залежить від моїх досягнень.

50. а) Більшість людей звикли діяти по лінії “найменшого опору”.

б) Думаю, що більшість людей до цього не схильні.

51. а) Вузька спеціалізація необхідна для справжнього вченого.

б) Поглиблення в вузьку спеціалізацію робить людину обмеженою.

52. а) Дуже важливо, чи є у людини в житті радість пізнання і творчості.

б) У житті дуже важливо приносити користь людям.

53. а) Мені подобається брати участь у палких суперечках.

б) Я не люблю суперечок.

54. а) Я цікавлюся передбаченнями, гороскопами, астрологічними прогнозами.

б) Подібні речі мене не цікавлять.

Продовж. дод. Е1

55. а) Людина повинна працювати заради задоволення своїх потреб і блага своєї сім'ї.

б) Людина повинна працювати, щоб реалізувати свої здібності та бажання.

56. а) У вирішенні особистих проблем я керуюся загальноприйнятими уявленнями.

б) Свої проблеми я вирішую так, як вважаю за потрібне.

57. а) Воля потрібна для того, щоб стримувати бажання і контролювати почуття.

б) Головне призначення волі – загартовувати зусилля і збільшувати енергію людини.

58. а) Я не соромлюся своїх слабкостей перед друзями.

б) Мені нелегко виявляти свої слабкості навіть перед друзями.

59. а) Людині властиво прагнути до нового.

б) Люди прагнуть до нового лише за потребою.

60. а) Я думаю, що вираз "вік живи – вік учись" невірним.

б) Вираз "вік живи – вік учись" я вважаю правильним.

61. а) Я думаю, що сенс життя полягає в творчості.

б) Навряд чи у творчості можна знайти сенс життя.

62. а) Мені буває непросто познайомитися з людиною, яка мені симпатична.

б) Я не відчуваю труднощів, знайомлячись з людьми.

63. а) Мене засмучує, що значна частина життя проходить даремно.

б) Не можу сказати, що якась частина мого життя проходить даремно.

64. а) обдарованій людині непростимо нехтувати своїми талантами.

б) Талант і здібності означають більше, ніж зобов'язання.

65. а) Мені добре вдається маніпулювати людьми.

б) Я вважаю, що маніпулювати людьми неетично.

66. а) Я намагаюся уникати прикростей.

б) Я роблю те, що вважаю за потрібне, не рахуючись з можливими прикрощами.

Продовж. дод. Е1

67. а) У більшості ситуацій я не можу дозволити собі марнувати час.

б) Існує безліч ситуацій, де я можу дозволити собі не зважати на час.

68. а) Критика на мою адресу знижує мою самооцінку.

б) Критика практично не впливає на мою самооцінку.

69. а) Заздрість властива тільки невдахам, які вважають, що їх обійшли.

б) Більшість людей заздрісні, хоча і намагаються це приховати.

70. а) Вибираючи для себе заняття, людина повинна враховувати його суспільну значимість.

б) Людина повинна займатися перш за все тим, що їй цікаво.

71. а) Я думаю, що для творчості необхідні знання в обраній галузі.

б) Я думаю, що знання для цього зовсім не обов'язкові.

72. а) Мабуть, я можу сказати, що живу з відчуттям щастя.

б) Я не можу сказати, що живу з відчуттям щастя.

73. а) Я думаю, що люди повинні аналізувати себе і своє життя.

б) Я вважаю, що самоаналіз приносить більше шкоди, ніж користі.

74. а) Я намагаюся знайти підстави навіть для тих своїх вчинків, які здійснюю просто тому, що мені цього хочеться.

б) Я не шукаю підстав для своїх дій і вчинків.

75. а) Я впевнений, що будь-хто може прожити своє життя так, як йому хочеться.

б) Я думаю, що у людини мало шансів прожити своє життя так, як хотілося б.

76. а) Про людину ніколи не можна сказати з упевненістю, добра вона чи зла.

б) Зазвичай оцінити людину дуже легко.

77. а) Для творчості потрібно дуже багато вільного часу.

б) Мені здається, що в житті завжди можна знайти час для творчості.

78. а) Зазвичай мені легко переконати співрозмовника у своїй правоті.

б) У суперечці я намагаюся зрозуміти точку зору співрозмовника, а не переконати його.

Продовж. дод. Е1

79. а) Якщо я роблю щось виключно для себе, мені буває ніяково.

б) Я не відчуваю незручності в такій ситуації.

80. а) Я вважаю себе творцем свого майбутнього.

б) Навряд чи я сильно впливаю на власне майбутнє.

81. а) Вираз “добро має бути з кулаками” я вважаю правильним.

б) Навряд чи вірно вираз “добро має бути з кулаками”.

82. а) По-моєму, недоліки людей набагато помітніші, ніж їхні переваги.

б) Переваги людини побачити набагато легше, ніж його недоліки.

83. а) Іноді я боюся бути самим собою.

б) Я ніколи не боюся бути самим собою.

84. а) Я намагаюся не згадувати про свої колишні неприємності.

б) Час від часу я схильний повертатися до спогадів про минулі невдачі.

85. а) Я вважаю, що метою життя має бути щось значне.

б) Я зовсім не вважаю, що метою життя неодмінно має бути щось значне.

86. а) Люди прагнуть до того, щоб розуміти і довіряти один одному.

б) Замикаючись в колі власних інтересів, люди не розуміють оточуючих.

87. а) Я намагаюся не бути “білою вороною”

б) Я дозволяю собі бути “білою вороною”.

88. а) У довірчій бесіді люди зазвичай щирі.

б) Навіть в довірчій бесіді людині важко бути щирою.

89. а) Буває, що я соромлюся виявляти свої почуття.

б) Я ніколи цього не соромлюся.

90. а) Я можу робити що-небудь для інших, не вимагаючи, щоб вони це оцінили.

б) Я вправі очікувати від людей, що вони оцінять те, що я для них роблю.

91. а) Я проявляю своє налаштування до людини незалежно від того, чи взаємне воно.

б) Я рідко проявляю своє розташування до людей, не будучи впевненим, що воно взаємне.

Продовж. дод. Е1

92. а) Я думаю, що в спілкуванні треба відкрито проявляти невдоволення іншими.

б) Мені здається, що в спілкуванні люди повинні приховувати взаємне невдоволення.

93. а) Я мирюся з протиріччями в самому собі.

б) Внутрішні протиріччя знижують мою самооцінку.

94. а) Я прагну відкрито виражати свої почуття.

б) Думаю, що у відкритому вираженні почуттів є елемент нестриманості.

95. а) Я впевнений у собі.

б) Не можу сказати, що я впевнений у собі.

96. а) Досягнення щастя не може бути метою людських відносин.

б) Досягнення щастя - головна мета людських відносин.

97. а) Мене люблять, тому що я цього заслуговую.

б) Мене люблять, тому що я сам здатний любити.

98. а) Нерозділене кохання здатне зробити життя нестерпним.

б) Життя без любові гірше, ніж нерозділене кохання в житті.

99. а) Якщо розмова не вдався, я пробую вибудувати його по-іншому.

б) Зазвичай в тому, що розмова не склалася, винна неуважність співрозмовника.

100. а) Я намагаюся справляти на людей гарне враження.

б) Люди бачать мене таким, який я є насправді.

Інтерпретація результатів:

Ключ до тесту:

1б	18а	35а	52а	69а	86а
2а	19б	36б	53а	70б	87б
3б	20б	37б	54б	71б	88а
4б	21а	38б	55б	72а	89б
5б	22б	39а	56б	73а	90а
6б	23б	40б	57б	74б	91а
7а	24б	41а	58а	75а	92а
8б	25а	42а	59а	76а	93а
9а	26б	43б	60б	77б	94а

Продовж. дод. Е1

10а	27а	44а	61а	78б	95а
11а	28а	45а	62б	79б	96б
12б	29б	46б	63б	80а	97б
13а	30а	47а	64б	81б	98б
14б	31б	48а	65б	82б	99а
15а	32а	49б	66б	83б	100б
16б	33б	50б	67б	84а	
17б	34б	51б	68б	85а	

Окремі шкали опитувальника:

1. Орієнтація у часі: 1б, 11а, 17б, 24б, 27а, 36б, 54б, 63б, 73а, 80а.

2. Цінності: 2а, 16б, 18а, 25а, 28а, 37б, 45а, 55б, 61а, 64б, 72а, 81б, 85а, 96б, 98б.

3. Погляд на природу людини: 7а, 15а, 23б, 41а, 50б, 59а, 69а, 76а, 82б, 86а.

4. Потреба в пізнанні: 8б, 24б, 29б, 33б, 42а, 51б, 53а, 54б, 60б, 70б.

5. Креативність (прагнення до творчості): 9а, 13а, 16б, 25а, 28а, 33б, 34б, 43б, 52а, 55б, 61а, 64б, 70б, 71б, 77б.

6. Автономність: 5б, 9а, 10а, 26б, 31б, 32а, 37б, 44а, 56б, 66б, 68б, 74б, 75а, 87б, 92а.

7. Спонтанність: 5б, 21а, 31б, 38б, 39а, 48а, 57б, 67б, 74б, 83б, 87б, 89б, 91а, 92а, 94а.

8. Саморозуміння: 4б, 13а, 20б, 30а, 31б, 38б, 47а, 66б, 79б, 93а.

9. аутосимпатії: 6б, 14б, 21а, 22б, 32а, 40б, 49б, 58а, 67б, 68б, 79б, 84а, 89б, 95а, 97б.

10. Контактність: 10а, 29б, 35а, 46б, 48а, 53а, 62б, 78б, 90а, 92а.

11. Гнучкість в спілкуванні: 3б, 10а, 12б, 19б, 29б, 32а, 46б, 48а, 65б, 99а.

Шкали № 1, 3, 4, 8, 10 і 11 містять по 10 пунктів, у той час як інші - по 15. Для отримання порівнянних результатів кількість балів за вказаними шкалами слід помножити на 1,5. Можна отримати результати у відсотках, вирішивши наступну пропорцію: 15 балів (максимум з кожної шкалою) становлять 100%, а число набраних балів становить х%.

15 балів – 100 %

набрані бали – х%

Продовж. дод. Е1

1. ***Шкала орієнтації в часі*** показує, наскільки людина живе сьогоденням, не відкладаючи своє життя "на потім" і не намагаючись знайти притулок в минулому. Високий результат характерний для осіб, які добре розуміють цінність життя "тут і тепер", здатних насолоджуватися актуальним моментом, що не порівнюючи його з минулими радощами і не знецінюючи передчуттям прийдешніх успіхів. Низький результат показують люди, занурені в минулі переживання, із завищеним прагненням до досягнень, недовірливі і невпевнені в собі.

2. ***Шкала цінностей***. Високий бал за цією шкалою свідчить, що людина поділяє цінності самоактуализирующейся особистості, такі як істина, добро, краса, цілісність, відсутність роздвоєності, життєвість, унікальність, досконалість, звершення, справедливість, порядок, простота, легкість без зусилля, гра, самодостатність.

3. ***Погляд на природу людини*** може бути позитивним (висока оцінка) або негативним (низька). Ця шкала описує віру в людей, в могутність людських можливостей. Високий показник може інтерпретуватися як стійка підстава для щирих і гармонійних міжособистісних відносин, природна симпатія і довіра до людей, чесність, неупередженість, доброзичливість.

4. ***Висока потреба в пізнанні*** характерна для особистості, яка само актуалізується, завжди відкрита новим враженням. Ця шкала описує здатність до буттєвого пізнання - безкорисливу спрагу нового, інтерес до об'єктів, не пов'язаний прямо із задоволенням будь-яких потреб. Таке пізнання більш точно і ефективно, оскільки його процес не спотворюється бажаннями і потягами, людина при цьому не схильний судити, оцінювати і порівнювати. Він просто бачить те, що є, і цінує це.

5. ***Прагнення до творчості або креативність*** - неодмінний атрибут самоактуалізації, яку попросту можна назвати творчим ставленням до життя.

6. ***Автономність***. Особи, які самоактуалізуються - автономні, незалежні і вільні, однак це не означає відчуження і самотності. Автономність передбачає довіру собі, своєму думку і погляду на життя, самостійність.

Продовж. дод. Е1

7. ***Спонтанність*** – це якість, що випливає з впевненості в собі і довіри до навколишнього світу, властивих самоактуалізованим людям. Високий показник за шкалою спонтанності свідчить про те, що самоактуалізація стала способом життя, а не є мрією або прагненням. Спонтанність співвідноситься з такими цінностями, як свобода, природність, гра, легкість без зусилля.

8. **Саморозуміння**. Високий показник по цій шкалі свідчить про чутливість людини до своїх бажань і потреб. Такі люди не схильні підміняти власні смаки та оцінки зовнішніми соціальними стандартами. Показники за шкалами саморозуміння, спонтанності і автосимпатії, як правило, пов'язані між собою. Низький бал за шкалою саморозуміння властивий людям невпевненим, що орієнтується на думку оточуючих.

9. ***Автосимпатії*** – позитивне ставлення до себе. Аутосимпатія зовсім не означає самовдоволення або некритичного самосприйняття. Це скоріше самосприйняття, розуміння як своїх сильних, так і слабких сторін.

10. ***Шкала контактності*** вимірює товариськість особистості, її здатність до встановлення міцних і доброзичливих відносин з оточуючими. В опитувальнику контактність розуміється не як рівень комунікативних здібностей особистості або навички ефективного спілкування, але як загальна схильність до взаємно корисним і приємним контактам з іншими людьми.

11. ***Шкала гнучкості в спілкуванні*** співвідноситься з наявністю або відсутністю соціальних стереотипів, здатністю до адекватного самовираження в спілкуванні. Високі показники свідчать про гармонійній взаємодії з оточуючими, здатності до саморозкриття. Люди з високою оцінкою за цією шкалою орієнтовані на особистісне спілкування, не схильні вдаватися до фальші або маніпуляціям. Низькі показники характерні для людей, не впевнених у своїй привабливості, в тому, що вони цікаві співрозмовнику і спілкування з ними може приносити задоволення.

Додаток Є

Таблиця Є.1

Результати розрахунків реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області, станом на поч. 2017 р.

Складові	Індикатори оцінювання	Вагові коефіцієнти	Нормалізовані значення						
			ТОВ "Фелбі Інвест"	ПП "Лукомор'я"	ПП "Посейдон"	ТОВ "Августін"	ТОВ "Аристократ"	ТОВ "Морозиво"	ПП "Ресторан-кафе"
Рівні реалізації лідерського потенціалу	Особистісний	0,565	0,555	0,239	0,390	0,546	0,702	0,434	0,250
	Груповий	0,786	0,334	0,478	0,539	0,767	0,444	0,689	0,511
	Організаційний	0,616	0,466	0,345	0,234	0,501	0,400	0,589	0,121
Функцій реалізації лідерського потенціалу	Приклад	0,079	0,713	0,418	0,315	0,587	0,789	0,545	0,629
	Політик	0,124	0,434	0,367	0,233	0,666	0,934	0,671	0,522
	Символ	0,115	0,112	0,225	0,306	0,234	0,158	0,431	0,601
	"Батько"	0,127	0,555	0,811	0,678	0,732	0,756	0,573	0,594
	Джерело відповідальності	0,116	0,811	0,489	0,599	0,449	0,899	0,645	0,456
	Регулятор відносин	0,080	0,437	0,534	0,643	0,553	0,704	0,771	0,447
	Представник групи	0,053	0,929	0,801	0,700	0,878	0,645	0,909	0,778
	Планувальник	0,120	0,449	0,375	0,377	0,801	0,471	0,788	0,645
	Адміністратор	0,129	0,734	0,243	0,833	0,798	0,734	0,856	0,682
	Джерело заохочень і покарань	0,032	0,682	0,500	0,311	0,617	0,298	0,634	0,343
	Провідник світогляду	0,017	0,234	0,489	0,565	0,471	0,461	0,521	0,489
	"Цап відбувайло"	0,007	0,112	0,123	0,010	0,212	0,051	0,367	0,343
Якості реалізації лідерського потенціалу	Відповідальність	0,082	0,667	0,578	0,532	0,888	0,433	0,622	0,443
	Інноваційність	0,124	0,371	0,199	0,041	0,144	0,250	0,375	0,025
	Професіоналізм	0,117	0,389	0,478	0,448	0,489	0,699	0,583	0,556
	Комунікативність	0,129	0,544	0,888	0,762	0,556	0,823	0,776	0,789
	Емоційний інтелект	0,115	0,345	0,856	0,898	0,445	0,717	0,444	0,701
	Перспективне бачення	0,079	0,378	0,504	0,542	0,712	0,717	0,456	0,381
	Стратегічне мислення	0,052	0,445	0,449	0,521	0,755	0,667	0,501	0,322
	Рішучість	0,119	0,881	0,700	0,754	0,608	0,599	0,778	0,756
	Впливовість	0,128	0,713	0,783	0,991	0,881	0,873	0,898	0,624
	Харизма	0,035	0,514	0,633	0,532	0,812	0,517	0,766	0,582
	Адаптивність	0,021	0,501	0,409	0,301	0,542	0,799	0,326	0,212
Результати реалізації лідерського потенціалу	Місія	0,108	0,515	0,432	0,378	0,561	0,814	0,419	0,414
	Ресурс	0,159	0,388	0,445	0,601	0,708	0,548	0,866	0,475
	Традиційні цінності	0,145	0,578	0,688	0,612	0,865	0,511	0,712	0,599
	Досвід	0,160	0,801	0,698	0,554	0,821	0,995	0,515	0,589
	Інновації	0,145	0,005	0,100	0,098	0,088	0,061	0,078	0,050
	Шедевр	0,087	0,189	0,105	0,220	0,386	0,215	0,271	0,218
	Послідовники	0,051	0,478	0,771	0,534	0,597	0,819	0,599	0,674
	Корпоративна культура	0,145	0,699	0,443	0,581	0,474	0,774	0,808	0,431

Додаток Ж

АНКЕТА

Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" проводить дослідження характеристик **стану та ефективності реалізації лідерства в управлінні персоналом** підприємств ресторанного господарства Полтавської області.

Метою дослідження є збір, опрацювання даних та обґрунтування рекомендацій для управлінського персоналу підприємств ресторанного господарства області, спрямованих на формування і ефективну реалізацію лідерського потенціалу підприємств, що загалом сприятиме **досягненню таких завдань**, як

- підвищення ефективності управління персоналом та покращення за рахунок цього фінансово-економічних результатів господарювання підприємств і оплати праці;
- формування і розвиток інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств;
- реалізація програм професійно-кваліфікаційного розвитку працівників;
- підтримка інноваційної діяльності та реалізація креативних ідей персоналу;
- зростання рівня престижності підприємств ресторанного бізнесу в суспільному середовищі.

Просимо Вас дати відповіді на запитання анкети!

Блок 1. Ідентифікація лідерства на підприємствах ресторанного господарства області

1. **Чи наявні на вашому підприємстві працівники, яких можна охарактеризувати як формальний чи неформальний лідер, який має авторитетний вплив на інших працівників підприємства?**

☐ Так
☐ Ні

Якщо "так", то вкажіть чисельність "лідерів" за наведеними нижче категоріями персоналу:

☐ Керівники (керівництво підприємства, керівники структурних підрозділів)
☐ Фахівці (шеф-кухарі, су-шефи, інші працівники, які виконують базові функції управління)
☐ Службовці (працівники, які виконують додаткові функції управління)
☐ Робітники (кухарі, офіціанти, бармени, ін.)
☐ Молодший обслуговуючий персонал

Продовж. дод. Ж

2. **Вкажіть стать та вік лідера (-ів) на вашому підприємстві:**

	Чоловіча
	Жіноча
	до 17 років
	17–23 роки
	24–35 років
	36–59 років
	60 і більше років

3. **Оцініть рівень охоплення впливу лідера (-ів) на колектив на вашому підприємстві:**

	100 %
	75–99 %
	50–74 %
	20–49 %
	0–20

4. **Вкажіть (у %) співвідношення формального та неформального лідерства на вашому підприємстві:**

_____ %	формальне лідерство
_____ %	неформальне лідерство

5. **Вкажіть (у %) співвідношення стилів лідерства на вашому підприємстві:**

_____ %	авторитарне лідерство
_____ %	демократичне лідерство
_____ %	ліберальне лідерство

6. **Вкажіть чисельність "лідерів" за наведеними нижче стилями поведінки лідерів:**

	директивний
	наставницький
	підтримуючий
	делегуючий

7. **Оцініть (в балах від 0 (відсутність відповідної характеристики) до 10 (максимальна наявність відповідної характеристики у лідера) рівень наявності наведених нижче характеристик лідера(-ів) вашого**

Продовж. дод.Ж

підприємства:

- ☐ Надихання інших працівників на роботу (до виконання певних обов'язків чи функцій)
- ☐ Ініціативність, ентузіазм, рішучість
- ☐ Толерантність
- ☐ Бачення перспективи (шляхів розв'язання проблем), професіоналізм
- ☐ Довіра та покладення на співробітників і персонал
- ☐ Емоційність, активність та імпульсність
- ☐ Прийняття вірних та реалістичних рішень
- ☐ Повага

8. **Оцініть рівень охоплення (вкажіть % за кожною з наведених нижче функцій управління) впливу лідера(-ів) на базові функції управління на вашому підприємстві:**

- ☐ функція аналізу
- ☐ функція планування
- ☐ функція організації
- ☐ функція мотивації
- ☐ функція контролю

<u>Блок 2. Аналіз властивостей і характеристик лідерства на підприємствах ресторанного господарства області</u>

1. **Оцініть рівень охоплення (вкажіть % за кожною з наведених нижче) функцій лідерства на вашому підприємстві:**

- ☐ адміністративна
- ☐ експертна
- ☐ представницька
- ☐ політична
- ☐ регулятивна
- ☐ випробовувальна
- ☐ відповідальності

2. **Оцініть рівень реалізації (вкажіть % за кожним з наведених нижче) елементів лідерства на вашому підприємстві:**

- ☐ роль лідера(-ів) у формуванні, розвитку та дотриманні корпоративної культури
- ☐ роль лідера(-ів) у визначенні стратегії розвитку бізнесу (підприємства)
- ☐ комунікативна функція лідера(-ів)
- ☐ закріпленість відповідальності лідера(-ів) за окремими напрямами управлінської роботи
- ☐ прийнятність стилю лідерства
- ☐ командотворна функція лідерства
- ☐ ефективність лідерської роботи щодо оптимізації кадрового складу та професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу

Продовж. дод. Ж

3. Оцініть умови формування та реалізації лідерства на вашому підприємстві:

- ☐ Повністю сприятливі
- ☐ Загалом сприятливі, але існують певні перешкоди
- ☐ Сприятливі з великою чисельністю перешкод
- ☐ Скоріше не сприятливі, але певні умови для лідерства існують
- ☐ Несприятливі
- ☐ Абсолютно відсутні

4. **Проранжуйте (де 1 – найбільш проблемний аспект, 2 – менш проблемний аспект і т. д.) проблемні аспекти (перешкоди) формування та реалізації лідерства на вашому підприємстві**:

- ☐ авторитарний стиль вищого керівництва та заборона проявляти лідерські ухили
- ☐ відсутність мотивації в персоналу для прояву лідерства
- ☐ брак кваліфікованих та здатних до лідерства кадрів
- ☐ недосконаліть системи підвищення кваліфікації і професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу
- ☐ ізольованість бізнес-процесів та низька комунікативність з-поміж персоналу
- ☐ ресторанний бізнес не потребує лідерства
- ☐ *Інший (власний) варіант відповіді*

  _____
- ☐ *Інший (власний) варіант відповіді*

  _____
- ☐ *Інший (власний) варіант відповіді*

  _____

5. Оцініть переважне ставлення персоналу підприємства до лідерства на вашому підприємстві:

- **формальне лідерство**

- ☐ повністю сприймається і підтримується
- ☐ у більшій мірі позитивне, проте сприймається не все
- ☐ нейтральне (сприйняття і несприйняття приблизно рівні)
- ☐ у більшій мірі негативне, сприймаються лише окремі аспекти
- ☐ повністю негативне
- ☐ *Інший (власний) варіант відповіді*

  _____

- **неформальне лідерство**

- ☐ повністю сприймається і підтримується
- ☐ у більшій мірі позитивне, проте сприймається не все
- ☐ нейтральне (сприйняття і несприйняття приблизно рівні)
- ☐ у більшій мірі негативне, сприймаються лише окремі аспекти

Продовж. дод. Ж

	повністю негативне
	Інший (власний) варіант відповіді
	_____

6. Якщо сприйняття лідерства на вашому підприємстві не повне, то відзначте (одну або декілька) причин цього:

	перевищення службових обов'язків
	недоброзичливе або зверхнє ставлення до підлеглих чи колег по роботі
	нерівне ставлення до працівників
	несправедливий розподіл обов'язків
	несправедлива винагорода за працю
	пригнічення лідерської ініціативи з боку керівництва чи неформальних лідерів
	нездатність ініціювати прогресивні зміни
	невідповідність освіти та професійно-кваліфікаційних характеристик
	Інший (власний) варіант відповіді
	_____

<u>Блок 3. Міра реалізації потенціалу лідерства на підприємствах ресторанного господарства області</u>

1. Оцініть загальний, на Ваш погляд, рівень реазованості потенціалу лідерів на вашому підприємстві:

	100 %
	75–99 %
	5–74 %
	2–49 %
	0–20

2. Оцініть (в % кожну з наведених характеристик) рівень реалізації потенціалу наведених нижче характеристик лідера (-ів) вашого підприємства:

	Надихання інших працівників на роботу (до виконання певних обов'язків чи функцій)
	Ініціативність, ентузіазм, рішучість
	Інноваційність та схильність до виправданого ризику
	Делегування повноважень
	Визнання досягнень та внеску всіх працівників у загальну справу
	Виступ прикладом до наслідування
	Здатність до співпраці
	Зацікавленість у зростанні організації на противагу власній кар'єрі

3. Оцініть (у балах від 1 до 10) загальний, на Ваш погляд, рівень реалізованості потенціалу лідерів на вашому підприємстві:

	адміністративна
	експертна
	представницька

Продовж. дод. Ж

політична
регулятивна
випробовувальна
відповідальності

4. Оцініть рівень реалізації (вкажіть % за кожним з наведених нижче) елементів лідерства на вашому підприємстві:

роль лідера(-ів) у формуванні, розвитку та дотриманні корпоративної культури
роль лідера(-ів) у визначенні стратегії розвитку бізнесу (підприємства)
комунікативна функція лідера(-ів)
закріпленість відповідальності лідера(-ів) за окремими напрямами управлінської роботи
прийнятність стилю лідерства
командотворна функція лідерства
ефективність лідерської роботи щодо оптимізації кадрового складу та професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу

Блок 4. Вплив лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємств ресторанного господарства області

1. Оцініть вплив лідерства, що реалізується на вашому підприємстві, на психофізіологічну працездатність, продуктивність праці та економічну активність працівників:

додаткового впливу не спостерігається
лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту показників до 15 %)
лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту показників на 16–35 %)
лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту показників на 3–70 %)
лідерство визначає приріст показників на понад 70 %

2. Оцініть вплив лідерства, що реалізується на вашому підприємстві, на реалізацію креативних здібностей персоналу та інтелектуального капіталу підприємства:

додаткового впливу не спостерігається
лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту показників до 15 %)
лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту показників на 16–35 %)
лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту показників на 35–70 %)
лідерство визначає приріст показників на понад 70 %

3. Оцініть вплив лідерства, що реалізується на вашому підприємстві, на професійно-кваліфікаційний розвиток працівників:

Продовж. дод. Ж

- [ ] додаткового впливу не спостерігається
- [ ] лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту активності до 15 %)
- [ ] лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту активності на 16–35 %)
- [ ] лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту активності на 35–70 %)
- [ ] лідерство визначає приріст активності на понад 70 %

4. Оцініть вплив лідерства, що реалізується на вашому підприємстві, на зміцнення конкурентоспроможності послуг підприємства:

- [ ] додаткового впливу не спостерігається
- [ ] лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту рівня до 15 %)
- [ ] лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту рівня на 16–35 %)
- [ ] лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту рівня на 35–70 %)
- [ ] лідерство визначає приріст рівня на понад 70 %

5. Оцініть вплив лідерства, що реалізується на вашому підприємстві, на посилення корпоративної культури бізнесу, зокрема в соціально-трудовій сфері:

- [ ] додаткового впливу не спостерігається
- [ ] лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту рівня до 15 %)
- [ ] лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту рівня на 16–35 %)
- [ ] лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту рівня на 35–70 %)
- [ ] лідерство визначає приріст рівня на понад 70 %

Блок 5. Оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства

1. Оцініть (у балах від 1 до 10), на Ваш погляд, рівні реалізації лідерського потенціалу на вашому підприємстві:

- [ ] особистісний
- [ ] груповий
- [ ] організаційний

2. Оцініть (у балах від 1 до 10), на Ваш погляд, функції реалізації лідерського потенціалу на вашому підприємстві:

- [ ] Приклад
- [ ] Політик
- [ ] Символ
- [ ] “Батько”
- [ ] Джерело відповідальності
- [ ] Регулятор відносин
- [ ] Представник групи
- [ ] Планувальник
- [ ] Адміністратор
- [ ] Джерело заохочень і покарань
- [ ] Провідник світогляду
- [ ] “Цап відбувайло”

3. Оцініть (у балах від 1 до 10), на Ваш погляд, функції реалізації лідерського потенціалу на вашому підприємстві:

- [ ] Відповідальність
- [ ] Інноватор
- [ ] Професіоналізм
- [ ] Комунікативність
- [ ] Емоційний інтелект
- [ ] Перспективне бачення
- [ ] Стратегічне мислення
- [ ] Рішучість
- [ ] Впливовість
- [ ] Харизма
- [ ] Адаптивність

4. Оцініть (у балах від 1 до 10), на Ваш погляд, функції реалізації лідерського потенціалу на вашому підприємстві:

- [ ] Місія
- [ ] Ресурс
- [ ] Традиційні цінності
- [ ] Досвід
- [ ] Інновації
- [ ] Шедевр
- [ ] Послідовники
- [ ] Корпоративна культура

Додаткові дані

Ваша посада:

- [ ] Керівник підприємства
- [ ] Адміністратор закладу або торгової зали
- [ ] Шеф-кухар або су-шеф
- [ ] Працівник бухгалтерії чи однієї з інших функціональних структур

Продовж. дод. Ж

Бармен
☐ Офіціант
☐ Кухар
☐ Інший працівник кухні
☐ Обслуговуючий персонал
☐ Додатковий технічний персонал

Ви представляєте:

☐ середнє підприємство
☐ мале підприємство
☐ мікропідприємство (юридична особа до 10 працівників)

Ваша зайнятість:

☐ основне місце праці
☐ сумісництво
☐ тимчасова угода

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток З
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

***Статті у наукових фахових виданнях*:**

1. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги / О. М. Бабенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 4 (60). – С. 100-108 (0,6 д. а.).

2. Бабенко О. М. Напрями інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко, М. Ю. Барна // Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. – 2017. – Вип. 22. – С. 71-74 (0,5 д. а.). *(Особистий внесок автора: визначені змістові положення, напрями та елементи інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства – 0,35 д. а.)*.

3. Бабенко О. М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі". Серія "Економічні науки". – 2017. – № 4. – С. 81-86 (0,5 д. а.).

4. Бабенко О. М. Характеристики стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія "Економічні науки". – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. – Вип. 53. – С. 116-121 (0,55 д. а.).

5. Бабенко О. М. Напрями удосконалення методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал, 2017. – № 5 (05). – С. 87-93 (0,6 д. а.).

6. Бабенко О. М. Соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко, М. Ю. Барна //

Продовження дод. 3

Науковий журнал "Економічний дискурс"[1]. – 2017. – Вип. 4. – С. 57-64 (0,65 д. а.). *(Особистий внесок автора: досліджені та узагальнені характеристики соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства – 0,4 д. а.)*.

7. Бабенко О. М. Інструменти та засоби розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Вісник Хмельницького національного університету[2]. Серія "Економічні науки". – 2018. – № 1. – С. 49-53 (0,65 д. а.).

Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав, публікації у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

8. Бабенко А. Н. Управление персоналом и лидерство в ресторанном бизнесе / А. Н. Бабенко // Сб. науч. Труд. Азербайджанского института туризма и менеджмента "Туризм и исследования гостеприимства". – № 4. – 2015. – С. 86-96 (0,5 д. а.).

Публікації в монографіях :

9. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : Монографія / за ред. Т. А. Костишиної. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 604 с. *(Особистий внесок автора: досліджені теоретико-прикладні засади управління лідерством у закладах ресторанного господарства – 0,7 д. а.)*.

10. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : Монографія / за ред. проф. Н. В. Карпенко. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 252 с. *(Особистий внесок автора: визначені теоретичні та прикладні характеристики та вплив лідерства на реалізацію маркетингових завдань розвитку підприємств – 0,6 д. а.)*.

Публікації за матеріалами конференцій:

11. Особливості та переваги впровадження дистанційного навчання у вищих навчальних закладах України / О. М. Бабенко // Якість вищої освіти: методологічні

[1]Публікацію одночасно включено до міжнародних наукометричних баз: Advanced Science Index, The Cite Factor та ін.
[2]Публікацію одночасно включено до міжнародних наукометричних баз: Index Copernicus, РИНЦ та ін.

Продовження дод. 3

та методичні підходи щодо впровадження дистанційних технологій навчання. – Матер. XXXVIII міжнар. наук.-практ. конф. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – С. 268-270 (0,2 д. а.).

12. Лідерство як особливість управління персоналом закладів ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіка праці : збірник тез ІІІ Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. – Львів, 2014. – Т. 1. – С. 77-78 (0,2 д. а.).

13. Лідерські якості персоналу як запорука успіху діяльності ресторанного бізнесу / О. М. Бабенко // Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч.2. – С. 5 (0,1 д. а.).

14. Лидерство и процесс управления персоналом предприятий ресторанного хазяйства / О. М. Бабенко // Актуальные проблемы развития экономики и образования // Сборник материалов ІІІ международной научно-практической конференции. – Душанбе : “Ирфон”, 2015. – С. 356-361 (0,3 д. а.).

15. Поєднання лідерства та маркетингу персоналу в підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності”. – Кременчук, 2015. – С. 349-350 (0,2 д. а.).

16. Бабенко О. М. Недоліки реалізації потенціалу лідерства підприємств на внутрішньому ринку / О. М. Бабенко // Зб. міжнар. наук.-практ. конференції “Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі на інноваційних засадах”. – Львів : ЛТЕУ, 2017. – С. 174-175 (0,16 д. а.).

17. Бабенко О. М. Напрями інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства / О. М. Бабенко // Зб. матер. міжнар. наук.-практ. конференції “Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи”. – Львів : ЛІ МАУП, 2017. – С. 187-191 (0,22 д. а.).

Кооперація: взаємодопомога, демократія та мир!

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
36014, м. Полтава, вул. Коваля 3
п/р26008000019421 в АТ «Укрексімбанк», МФО 322313, код за ЄДРПОУ 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: can@uccu.org.ua

№ 45-15/143 від «20» 12 2016 р.
на №

ДОВІДКА
про зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Видана Бабенко О.М. в тому, що основні положенні її дисертаційного дослідження «Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства» є складовою частиною науково-дослідних тем, що виконувалися у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на кафедрі управління персоналом і економіки праці, а саме:

- «Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом» (номер державної реєстрації 0112U001078), автором сформовано методику діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства; визначено напрями інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства;
- «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0112U001077) на основі системного аналізу дисертантом виявлені агреговані чинники впливу на ефективність управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Проректор з наукової роботи **С.В. Гаркуша**

Дзеверіна 56 37 03

Кооперація: взаємодопомога, демократія та мир!

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
36014, м. Полтава, вул. Коваля 3
п/р26008000019421 в АТ «Укрексімбанк», МФО 322313, код за ЄДРПОУ 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: can@uccu.org.ua

№ 45-15/1142 від «20» 12 2016 р.

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів дисертаційного дослідження Бабенко Олени Миколаївни
за темою «Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Бабенко О.М., поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були використані у навчально-методичній роботі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на кафедрі управління персоналом і економіки праці під час розробки начальних і робочих програм, рекомендовано до впровадження в освітній процес на засіданні кафедри протокол № 1 від 29.08.2017 р.:

- інструментарій впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства під час викладання дисципліни «Управління персоналом»;
- методичний підхід до оцінювання реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства під час викладання дисциплін «Менеджмент персоналу» та «Управління персоналом»;
- методичний підхід до комплексного оцінювання впливу лідерства на елементи системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства, що використовуються при викладанні дисциплін «Менеджмент персоналу», «Управління персоналом», «Основи лідерства».

Проректор з наукової роботи **С.В. Гаркуша**

Дзеверіна 56 37 03

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор кафе «Морозиво»
_____ Фесенко О.О.
№ 12 «28» серпня 2017 р.

АКТ
впровадження результатів наукових досліджень,
які висвітлені в дисертаційній роботі
БАБЕНКО ОЛЕНИ МИКОЛАЇВНИ
«Лідерство в управлінні персоналом
підприємств ресторанного господарства»

Керівництво кафе «Морозиво» визнало доцільним та придатним до застосування окремі положення, які викладені в дисертаційній роботі Бабенко Олени Миколаївни «Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства».

Зокрема, їх практична цінність, полягає у інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Запропоновані рекомендації сприяють виявленню та впровадженню лідерства в процес управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Директор кафе «Морозиво» **Фесенко О.О.**

ПОЛТАВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПИТАНЬ
вул. Соборності, 36, м. Полтава, 36000,
тел. (0532) 56-30-81, (0532) 57-31-27, (0532) 57-31-56, (0532) 56-05-89
Тел./факс (0532) 57-31-56, E-mail: industry@rada-poltava.gov.ua

10.11.2017 № 577/10-20 На № _____ від _____

ДОВІДКА
впровадження результатів наукових досліджень,
які висвітлені в дисертаційній роботі
БАБЕНКО ОЛЕНИ МИКОЛАЇВНИ
«Лідерство в управлінні персоналом
підприємств ресторанного господарства»

Окремі положення дисертаційної роботи Бабенко Олени Миколаївни «Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства» прийняті до розгляду управлінням економічних питань виконавчого комітету Полтавської міської ради та взяті до уваги при розробці програми «Економічного і соціального розвитку м. Полтава на 2018 рік »

Начальник управління В. Волік

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
ФОП Савченко І.І.
№ 4 «17» травня 2017 р.

АКТ
впровадження результатів наукових досліджень,
які висвітлені в дисертаційній роботі
БАБЕНКО ОЛЕНИ МИКОЛАЇВНИ
«Лідерство в управлінні персоналом
підприємств ресторанного господарства»

Наукові розробки представлені в дисертаційному дослідженні Бабенко Олени Миколаївни «Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства» є актуальними для використання їх у процесі управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Так, у процесі управління персоналом ФОП Савченко І.І. (ТОВ «Фелбі інвест») керівництво буде впроваджувати запропоновану Бабенко О.М. типову організаційну структуру лідерства (за функціями лідерства). Це дасть можливість оптимізувати процес управління персоналом підприємства.

Директор **Савченко І.І.**

ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
вул. Туган-Барановського, 10,
Львів, Україна, 79005
тел.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
факс: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

THE ASSOCIATION OF CONSUMER SOCIETIES OF UKRAINE
LVIV UNIVERSITY
OF TRADE
AND ECONOMICS
10, Tuhan-Baranovskoho street,
Lviv, Ukraine, 79005
tel.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
fax: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

14.09.2017 р. № 927/01-1.02

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Бабенко О. М.

“Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства” в науково-практичну діяльність

Деякі положення дисертаційної роботи Бабенко О. М. були використані при розробці у навчально-практичну роботу Львівського торговельно-економічного університету на кафедрі туризму та готельно-ресторанної справи. Зокрема, були враховані пропозиції дисертанта щодо управління персоналом підприємствами ресторанного господарства.

Проректор з наукової роботи **Б. Б. Семак**