Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Лідерство в управлінні персоналом підприємства»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінмашпостач», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
ІІ курсу, групи МО-21д(м),
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент організацій»
заочної форми навчання
Дар´ї
Бескровної

Науковий керівник
д.е.н., доцент
Заюков
Іван

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор
Наталія
Корж

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ 6
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ» 13
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Вінмашпостач» 13
2.2. Дослідження впливу лідерства на розвиток системи управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач» 21
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ» ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ КРАЩИХ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК 27
3.1. Заходи удосконалення процесу впровадження лідерства в систему управління персоналом досліджуваного підприємства 27
3.2. Впровадження інноваційних рішень з метою посилення ролі лідерства в системі управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач» та їх обґрунтування 34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останніх років бізнес-середовище в Україні зазнало значних трансформацій під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання конкуренції у сферах виробництва та продажів, а також соціально-економічних наслідків війни. За цих умов особливого значення набуває розвиток лідерських якостей та навичок керівників підприємств з метою збереження та ефективного використання найціннішого ресурсу для будь-якого бізнесу – людського. Впровадження в систему управління персоналом кращих лідерських практик сприяє формуванню високоефективної команди, здатної адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Питання управління персоналом підприємств в сучасних умовах залишається й досі актуальним, про що свідчать численні праці таких науковців як Балабанова Л. В., Сардак О.В. [3], Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. [4], Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [6], Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. [10], Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. [13], Дяків О. П., Островерхов В. М. [15], Жук О.П. [18], Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. [27], Сазонова Т. О., Нагорна Ж. В., В'юницький Д. І. [30], Харчишина О. В., Мосійчук І. В. [33], Черчик Л. М. [34-35].

Тоді як теоретичні підходи до розвитку лідерства, формування різних лідерських стилів та їх впровадження в управлінські системи на рівні підприємства досліджували у своїх працях Адізес І.К. [1], Віллінк Дж. [8], Друкер П. [14], Крейг Н. [23], Василенко Н. В. [5], Гринь Є. Л. [11], Данченко Л. Г., Гордина В.В. [12], Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. [29], Сергеєва Л.М. Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. [31], Танненбаум Р., Шмілт В. Г. [32], Шерстюк Р., Стойко. І., Паляниця В. [36], Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. [37], Щербак Н. В. [38], Якушко Н. [40] та ін.

Гіпотезою дослідження виступає припущення, що впровадження кращих лідерських практик сприяє розвитку системи управління персоналом.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства з метою підвищення її ефективності.

Відповідно, завданнями дослідження є:

- визначити теоретичні засади ролі лідерства в системі управління персоналом;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вінмашпостач»;
- дослідити вплив лідерства на розвиток системи управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач»;
- запропонувати заходи удосконалення процесу впровадження лідерства в систему управління персоналом досліджуваного підприємств;
- обґрунтувати впровадження інноваційних рішень з метою посилення ролі лідерства в системі управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач».

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти функціонування системи управління персоналом суб'єктів господарювання.

Предметом дослідження є процес здійснення управління персоналом на рівні підприємства ТОВ «Вінмашпостач».

Методи дослідження. В роботі використано логічний метод пізнання, метод синтезу, порівняння, прогнозування, дедуктивної аргументації, застосований системний підхід при викладенні вивченого та напрацьованого матеріалу.

Інформаційну базу дослідження становлять Статут ТОВ «Вінмашпостач», фінансова звітність підприємства за останні три роки, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують

проблематику впливу лідерства на систему управління персоналом підприємства.

Наукова новизна полягає в удосконаленні теоретико-практичних особливостей впровадження лідерства в систему управління персоналом виробничого підприємства.

Практична цінність роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Вінмашпостач» з метою посилення ролі лідерства у розвитку системи управління персоналом, а саме - впровадження моделі життєвого циклу кожного зі співробітників підприємства, створення та впровадження плану розвитку лідерських навичок працівників підприємства, використання автоматизованих інформаційних рішень для визначення індексу лояльності персоналу (eNPS), впровадження автоматизованої HRM-системи.

Апробація наукових досліджень. Основні результати дослідження були представлені та обговорені на наукових конференціях: XII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 20 квітня 2023 року), тема статті «Лідерство в управлінні персоналом підприємства»; X Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Менеджмент XXI століття: Сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 10 жовтня 2023 року), тема статті «Роль лідерства в системі персоналом підприємства».

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 45 сторінках основного тексту, налічує 4 таблиці та 13 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1
РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

В сучасному діловому світі, лідерство – є одним із найважливіших аспектів культури будь-якої компанії, роль та цінність якого постійно змінюється. Адже, лідери, які надихають, завжди повинні прагнути створити унікальну корпоративну культуру та робочий простір, постійно мотивувати своїх співробітників до більшої продуктивності та вести компанію до успіху.

Як відзначають закордонні науковці, актуальність поняття лідерства для сучасного суспільства з'явилася несподівано і дуже швидко вкоренилася у підприємницькій та управлінській діяльності. Незалежно від ініціації походження, як саме поняття, так і його зміст стали дуже популярними в бізнес-середовищі, особливо в аспекті демонстрації переваги керівника над підлеглими. Особистість менеджера набула значного поширення в останній період еволюції процесу управління, хоча дослідження, присвячені розмежуванню сприйняття менеджера-лідера та лідера-менеджера, є менш поширеними. Останнім часом у суспільстві поняття лідер асоціюється не стільки з менеджером, скільки з особистістю [46].

Здатність лідера ефективно комунікувати, надихати та мотивувати інших значно впливає на досягнення цілей організації. Оскільки, лідерство є критично важливим аспектом управлінської діяльності будь-якої компанії чи команди, слугуючи рушійною силою успіху та зростання. Лідер здатний генерувати чітке бачення або набір цілей та ефективно донести їх до своєї команди, що має вирішальне значення для спрямування зусиль на досягнення спільної мети.

Більше того, сильний стиль лідерства може допомогти побудувати довіру між членами команди, сприяючи створенню позитивної робочої атмосфери та заохоченню до співпраці. Крім того, лідери повинні володіти

навичками та інтелектом, необхідними для прийняття обґрунтованих рішень та ефективного управління ресурсами. Вони також повинні бути адаптивними та стійкими, щоб долати виклики та зміни. Ефективність лідера часто вимірюється успіхом або невдачею організації, яку він очолює [44].

Здатність лідера делегувати завдання, надавати вказівки та підтримку, а також надихати членів своєї команди брати на себе відповідальність за свою роботу має вирішальне значення для мотивації працівників. Крім того, здатність лідера подавати приклад і демонструвати доброчесну та етичну поведінку задає тон усій організації. Втілюючи ці якості та ефективно використовуючи свій стиль лідерства, ткий керівник може створити культуру постійного вдосконалення та високопродуктивного середовища, де працвники вмотивовані та можуть повністю розкрити власний професійний потенціал. Загалом, лідерство не лише важливе для досягнення місії та цілей підприємства, але й впливає на задоволеність, залученість та лояльність працівників [48].

Серед вітчизняних науковців поширеним є твердження, що управлінський лідер має більше можливостей для ефективного управління компанією, ніж просто менеджер або неформальний лідер без відповідних повноважень [22]. Така думка знайшла своє відображення у концепції ефективності управлінського лідерства (рис. 1.1).

Що стосується особистісних рис ефективного управлінського лідера, то до них можна віднести:

- компетентність;
- гнучкість:
- відповідальність;
- інтелектуальні здібності;
- здатність до співпраці;
- рішучість;
- комунікабельність;
- самоврядування [28].

Рисунок 1.1 – Концепція ефективності управлінського лідерства

Джерело: складено автором за [22].

В свою чергу, Л. Калушка вважає, що ефективність управління персоналом обумовлена саме стилем керівництва, якому менеджмент підприємства віддає перевагу у роботі зі співробітниками. Крім того, стиль керівництва впливає на взаємовідносини керівника та підлеглого, керівника та колективу, оскільки керівництво є сполучною ланкою і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві [21].

Також досить цікавими є результати досліджень, згідно яких зміни в концепції «нового управління» визначають новий образ керівника, якого часто називають лідером, на відміну від традиційного «старого керівника» або менеджера, якого визначають як «вимираючий тип керівника». Тобто, розвиток концепції лідерства призводить до змін у парадигмі сучасного

менеджменту, вводячи розрізнення між старим і новим підходами до управління, які акцентують відмінності між керівництвом та лідерством [24].

На нашу думку, як менеджери так і лідери відіграють важливу роль в організаціях, але їхні ролі дещо відрізняються. Менеджери відповідають за планування, організацію та контроль діяльності в організації для досягнення її цілей і завдань. Вони зосереджені на забезпеченні ефективності, продуктивності та дотриманні визначених процедур. З іншого боку, лідери відповідають за мотивацію, натхнення та спрямування людей і команд до спільного бачення чи мети. Вони зосереджуються на створенні відчуття мети та напрямку, сприянні інноваціям та адаптації, а також на побудові міцних стосунків з працівниками.

Хоча і менеджери, і лідери мають свої власні унікальні обов'язки, ключова відмінність полягає в їхньому підході до здійснення управлінських функцій. Менеджери, як правило, надають перевагу структурі, послідовності та ефективності, тоді як лідери наголошують на баченні, натхненні та адаптивності. Крім того, роль менеджера, як правило, більш директивна та орієнтована на виконання завдань, тоді як лідер зосереджується на впливі та розширенні можливостей інших. Загалом, якщо менеджери забезпечують безперебійну роботу та досягнення організаційних цілей, то лідери відіграють більш стратегічну та трансформаційну роль у формуванні майбутнього напрямку розвитку організації та впровадженні змін [43].

В контексті забезпечення ефективного управління персоналом, роль лідерства набуває ще більш вагомого значення. Не можемо не погодитись з визначенням Єфименко М.О. та Ізюмцевою Н.В., що лідерство як один із найважливіших складників керівника є його інтегрованим особистісним утворенням, що зумовлює успішність здійснення управлінської діяльності [17]. Також автори виділяють шість основних фаз процесу лідерства в умовах виконання функції управління персоналом (рис. 1.2).

У сучасній економічній літературі сформовано методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства:

1. Делегування завдань з управління лідерством, ідентифікація та виокремлення лідерської організаційної структури в рамках системи управління підприємством.

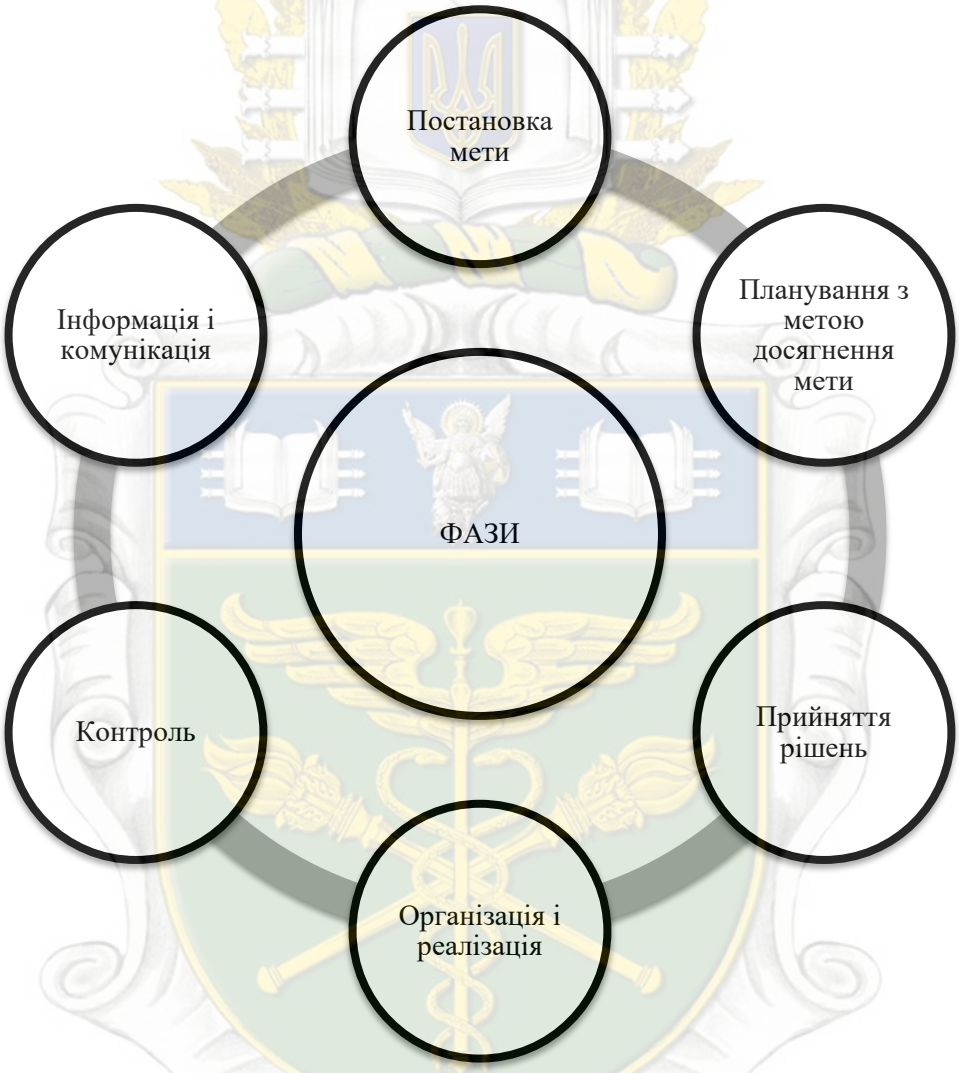

Рисунок 1.2 – Основні фази процесу лідерства

Джерело: складено автором за [17].

2. Розробка нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення управління лідерством на підприємстві.

3. Ідентифікація лідерства.

4. Планування розвитку і реалізації потенціалу лідерства.

5. Імплементація характеристик лідерства в систему управління підприємством; узгодження ролей керівників та лідерів; визначення характеристик функціонально-структурних лідерів.

6. Мотивація лідерів.

7. Реалізація функцій лідерства:

- утвердження та управління корпоративною культурою і цінностями підприємства;
- формування штату висококваліфікованих фахівців та персоналу підприємства і його структурних підрозділів;
- вплив на реалізацію потенціалу, позитивних особистісних характеристик та нівелювання слабких сторін;
- погашення соціально-трудових конфліктів та девіантної поведінки персоналу;
- налагодження «комунікаційних» зв'язків між персоналом та споживачами послуг підприємства.

8. Розвиток лідерського потенціалу, реалізація програми розвитку корпоративних лідерських якостей.

9. Контроль реалізації та розвитку лідерства на підприємстві [2].

В цілому, говорячи про роль лідерства в системі управління персоналом, варто звернути увагу на сучасні тренди та проблеми його впровадження в компаніях. Адже, незважаючи на те, що відкриваються нові робочі місця через вихід на пенсію старших працівників, майже 91% міленіалів заявляють, що не мають наміру затримуватися в одній компанії довше, ніж на три роки. І це створює величезну проблему для розвитку лідерства у світовому вимірі.

Керівники компаній та HR-менеджери розуміють, що внутрішній розвиток лідерства робить культуру компанії потужнішою та доступнішою. Проте, лише 5% компаній мають впроваджений план розвитку лідерства на всіх рівнях.

Водночас, велика кількість бізнес-менеджерів не розуміють важливості розвитку лідерських якостей, а це означає, що вони втрачають більшість

кандидатів, яких наймають на роботу. Лише 49% компаній підвищують кваліфікацію своїх лідерів, і лише 31% компаній беруть участь у програмах розвитку лідерських якостей, які можуть виявити потенційних лідерів серед своїх співробітників.

Також проблемою є те, що 42% бізнес-менеджерів набувають власного стилю керівництва шляхом спостережень, а не через тренінги з лідерства. Найчастіше вони вчилися через спостереження за колишнім керівником. Більше того, у 82% випадків компанії обирають неправильний тип кандидата на посаду керівника напрямку [47].

Таким чином, не зважаючи, що серед науковців немає єдиного підходу до визначення ролі лідера, можемо зробити висновок, що лідерство в системі управління персоналом в сучасних умовах відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності підприємства. Разом з тим, залишається проблема розуміння важливості розвитку лідерських якостей у керівників для того, щоб вони були здатними ініціювати та підтримувати зміни, спрямовані на вдосконалення робочих процесів в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Вінмашпостач»

Компанія ТОВ «Вінмашпостач» була заснована 24 червня 2009 року. Місце знаходження підприємства: 21007, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул. Батозька, будинок 1.

Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів в Україні, країнах ближнього і далекого зарубіжжя широким спектром сільськогосподарської техніки нового покоління, що відповідає вимогам аграрного ринку. На сьогоднішній день, в компанії успішно впроваджуються кращі світові практики, здійснюються проєкти, пов’язані з глибокою модернізацією виробничих потужностей, що призведе до виробництва новітньої, вдосконаленою сільгосптехніки, а так само розширенню її модельного ряду [26].

Основним видом діяльності ТОВ «Вінмашпостач» згідно КВЕД є – 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування [7]. Компанія розробляє, виготовляє та реалізовує наступну продукцію:

- борони;
- бункер-перевантажувач зерна;
- навантажувачі зерна;
- підйомник навісний універсальний;
- розкидач мінеральних добрив;
- обладнання для очищення сонячних панелей;
- печі опалювальні;
- запчастини [26].

В цілому, підприємство позиціонує себе як виробник якісної сільськогосподарської техніки та обладнання, що не мають аналогів на ринку України, тому варто виокремити його ключові конкурентні переваги (рис. 2.1).

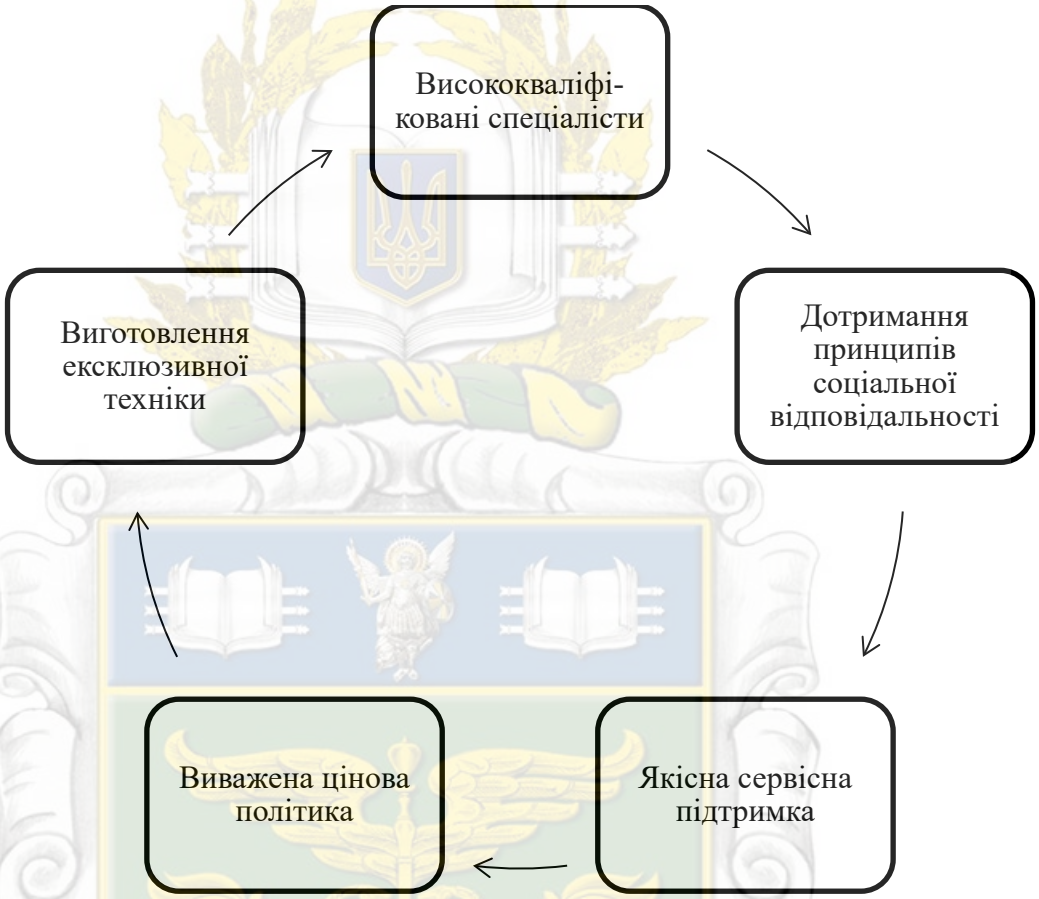

Рисунок 2.1 – Конкурентні переваги ТОВ «Вінмашпостач» на ринку України

Джерело: складено автором за [26].

Розглянемо детальніше показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, щоб визначити наскільки успішною підприємство використовує свої конкурентні переваги. Для початку проаналізуємо показники прибутку (рис. 2.2).

Як свідчать дані рис. 2.1, збільшення показника чистої рентабельності витрат у 2021 та 2022 роках свідчить, перш за все, про покращення управління

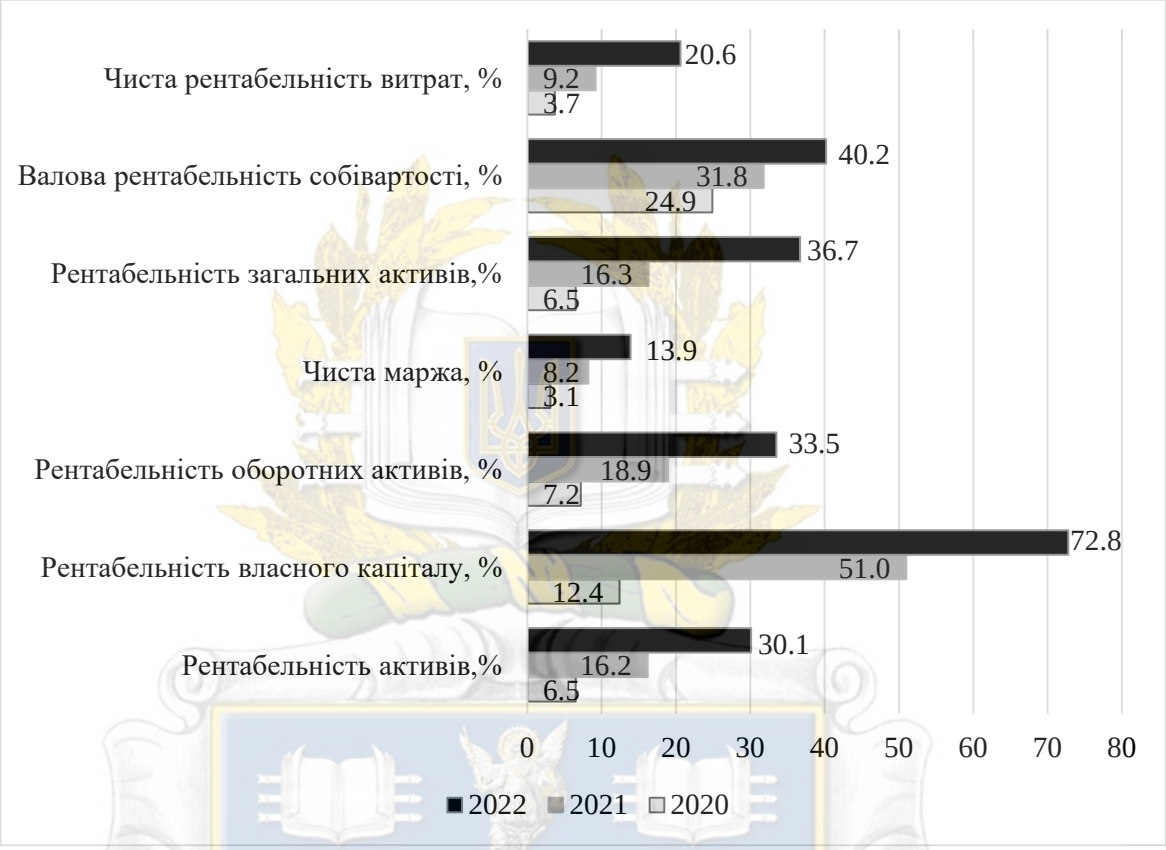

Рисунок 2.2 – Динаміка показників прибутку ТОВ «Вінмашпостач» у 2020-2022 роках

Джерело: складено автором.

витратами та збільшення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Вінмашпостач», що пов’язано зі зменшенням собівартості реалізованих товарів та послуг.

Зростання показника валової рентабельності з 24,9% у 2020 році до 40,2% у 2022 році є результатом оптимізації виробничих процесів, зменшення собівартості виробництва, підвищення якості продукції, яка користується попитом на ринку та є конкурентоспроможною. Тому, вважаємо, що підприємство ефективно використовує свої ресурси для виробництва товарів та послуг.

Про збільшення попиту на товари та послуги досліджуваного підприємства протягом останніх трьох років свідчить також збільшення показника рентабельності загальних активів. У даному випадку можна також

говорити про ефективне управління борговими зобов'язаннями та ефективне використання активів.

Вміння керівництва ТОВ «Вінмашпостач» успішно контролювати витрати, а також знижувати їх у разі ринкової потреби призвело до збільшення показника чистої маржі протягом 2020-2021 років.

В свою чергу, зростання показника рентабельності оборотних активів з 7,2% у 2020 році до 33,5% у 2022 році є наслідком ефективного управління запасами. А збільшення показника рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у ТОВ «Вінмашпостач» значно підвищилась здатність генерувати прибуток своїм власникам протягом звітного періоду. Крім того, показник рентабельності активів підприємства окрім тенденції до збільшення перевищував поріг 5%, досить хороший результат за оцінкою фінансових експертів.

Для більш повного аналізу потрібно також дослідити динаміку показників платоспроможності ТОВ «Вінмашпостач» протягом звітного періоду (рис. 2.3).

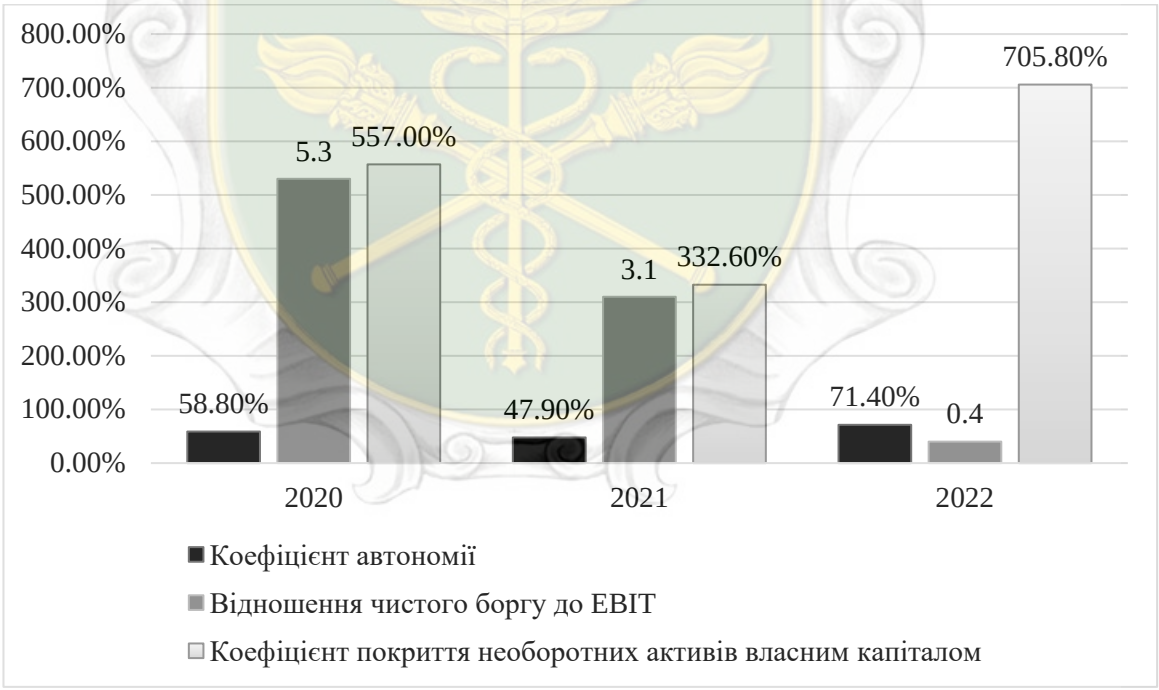

Рисунок 2.3 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Вінмашпостач» у 2020-2022 роках

Виходячи з даних, представлених на рис. 2.3, можна зробити висновок, що зниження коефіцієнта автономії у 2021 році могло бути пов’язано із зменшенням частки власного капіталу в загальних фінансових ресурсах підприємства та збільшенням обсягів зовнішнього фінансування. З іншого боку, зростання коефіцієнта автономії у 2022 році свідчить про збільшення ваги власного капіталу в структурі фінансування підприємства. Зокрема, це стало наслідком залучення додаткового власного капіталу. Разом з тим, у 2020 та 2022 роках власний капітал перевищував показник 50% (оптимальне значення), що підтверджує наявність незначного рівня його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Протягом звітного періоду спостерігається також значне зниження відношення чистого боргу до EBIT – з 5,3 у 2020 році до 0,4 у 2022 році. Така тенденція свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та зменшення його зобов'язань в порівнянні з прибутком до вирахування відсотків і податків.

Разом з тим, збільшення значень показника коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом у 2020 та 2022 роках свідчить про збільшення фінансової стійкості досліджуваного підприємства у даному періоді.

Оскільки, ТОВ «Вінмашпостач» займається продажами, то, на нашу думку, доцільно також здійснити аналіз такого показника ділової активності як оборотність дебіторської заборгованості (рис. 2.4).

Оскільки оборотність дебіторської заборгованості – це показник, який показує скільки разів протягом року погашається дебіторська заборгованість, то цілком можна стверджувати, що протягом 2020-2022 років підприємство підвищило свою здатність стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги.

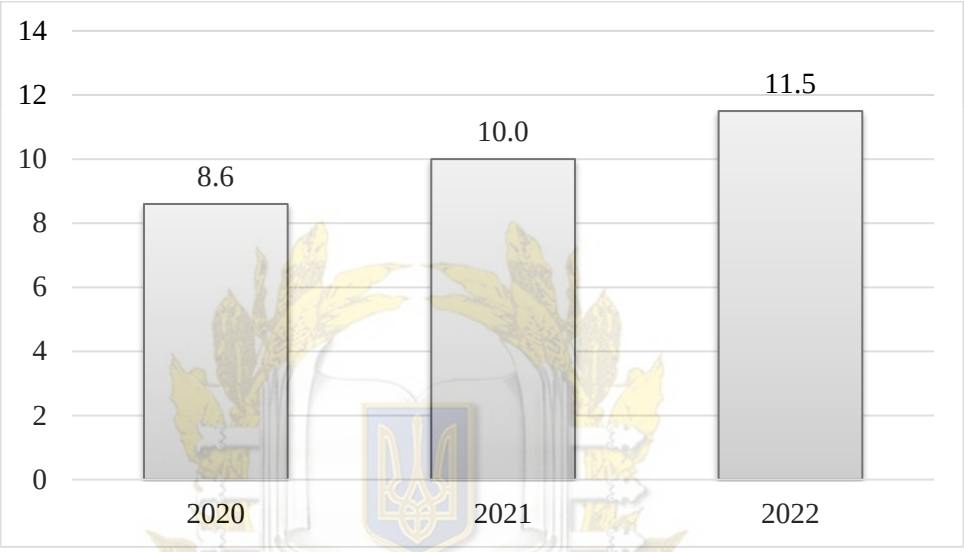

Рисунок 2.4 – Динаміка показника оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Вінмашпостач» у 2020-2022 роках

Джерело: складено автором.

При цьому, показники, вказані на рис. 2.3 перевищували середнє оптимальне значення для галузі. Знову ж таки варто зауважити про ефективність збутової діяльності ТОВ «Вінмашпостач».

Про даний факт також свідчить зростання обсягів продажів досліджуваного підприємства:

- у 2021 році обсяги продажів збільшились на 73,8% порівняно з показником 2020 року;
- у 2022 році обсяги продажів збільшились на 26,7% порівняно з показником 2021 року, що з огляду на складну ситуацію в країні, викликану воєнним станом, теж є досить непоганим результатом.

Щодо динаміки показників ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2020-2022 років, то:

1. коефіцієнт поточної ліквідності значно збільшився у 2022 році порівняно з 2021 та 2020 роками, але він перебував у діапазоні нормативного значення, тому ТОВ «Вінмашпостач» було повністю забезпечено ресурсами для погашення короткострокових кредитних зобов’язань;

2. коефіцієнт абсолютної ліквідності також перебував в межах нормативних значень, продемонструвавши значне збільшення у 2022 році.

Те, що продукція ТОВ «Вінмашпостач» користується попитом на ринку підтверджується активною участю підприємства у тендерних конкурсах. Загалом, за останні три роки підприємство виконало договори в рамках виконання тендерних зобов'язань на суму 2 066 110 грн.

Крім того, досліджуване підприємство протягом 2020-2022 років експортувало власну продукцію до Молдови, Болгарії, Румунії. Дохід від експортної діяльності становив близько 20% від загальної виручки. Товарну структуру експорту склали:

- 8428 – Інші машини та пристрої для підіймання, переміщення, навантажування або розвантажування (наприклад, ліфти, ескалатори, конвеєри, канатні дороги);
- 4010 – Конвеєрні стрічки або привідні паси, або бельтинг з вулканізованої гуми;
- 8431 – Частини, призначені виключно або переважно для обладнання товарних позицій 8425-8430;
- 7315 – Ланцюги та їх частини з чорних металів;
- 8716 – Причепи та напівпричепи; інші несамохідні транспортні засоби; їх частини;
- 8207 – Інструменти змінні для ручних знарядь, з механічним приводом чи без нього або для верстатів (наприклад, для пресування, штампування, нарізування різьби, свердління, розточування, прошивання, фрезерування, токарної обробки або загвинчування), включаючи фільєри для волочіння або пресування металу, інструменти для буріння скельних порід або ґрунтів;
- 7325 – Інші вироби литі з чорних металів (рис. 2.5).

Рисунок 2.5 – Товарна структура експорту ТОВ «Вінмашпостач»

Джерело: складено автором.

Варто зауважити, що війна значно вплинула на показники експорту компанії у 2022 році, що було обумовлено логістичними труднощами та несприятливою економічної ситуацією в країні. Тому, в даний період керівництво ТОВ «Вінмашпостач» зосередилось на збільшенні продажів в Україні, значно наростивши їх обсяги в умовах дефіциту імпортної сільськогосподарської техніки.

Таким чином, на основі результатів проведеного аналізу, можна стверджувати про ефективне управління фінансово-господарською діяльністю досліджуваного підприємства, що забезпечило йому зростання обсягів продажу, посилення конкурентних позицій на ринку та фінансову стійкість, особливо в умовах воєнного стану.

2.2. Дослідження впливу лідерства на розвиток системи управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач»

В цілому, лідерство є критично важливим аспектом управління людськими ресурсами. Воно відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, підвищені мотивації та продуктивності праці персоналу будь-якої організації. Усвідомлення ролі лідерства в системі управління персоналом надає керівництву підприємства сформувати правильні можливості для того, щоб спрямувати його на шлях постійного зростання та розвитку.

У даному випадку, вплив лідерства на розвиток системи управління персоналом визначається як процес впливу на поведінку персоналу для досягнення цілей підприємства. Тобто, йдеться про створення середовища, яке заохочує людей докладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей.

Для того, щоб визначити який саме стиль лідерства притаманний керівництву ТОВ «Вінмашпостач» нами було проведення анкетування працівників підприємства. За основу було взято підхід Іцхака Адізеса, який поділяв лідерів на чотири основних типи – виробник, адміністратор, підприємець інтегратор (PAEI Модель – Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator) [42].

З цією метою працівникам було запропоновано оцінити свого безпосереднього керівника за допомогою відповідей на питання, розділені за блоками та ситуаціями (табл. 2.1). В дужках зазначено відповіді, які притаманні для кожного із стилей лідерства: Р – стиль «виробник»; А – стиль «адміністратор»; Е – стиль «підприємець»; І – стиль – «інтегратор».

Таблиця 2.1 – Бланк опитування працівників ТОВ «Вінмашпостач» щодо визначення стилю лідерства, притаманного керівництву підприємства

Блок А. Ви телефонуєте своєму керівникові за 20 хвилин до початку робочого дня і попереджаєте, що запізнитесь на 25-30 хвилин, оскільки Ваш автомобіль зламався і Ви чекаєте на евакуатор, а потім приїдете на таксі. Як на це відреагує Ваш безпосередній керівник?	
1. Не буде з вами навіть говорити про це у даний момент, вважаючи такі розмови недоречними. Він розмовлятиме з Вами уже безпосередньо на робочому місці (Р)	
2. Вважатиме Ваше запізнення порушенням трудової дисципліни, не зрозуміє Вашої проблеми (А)	
3. Віднесеться до Вашої проблеми з розумінням, запропонує допомогу (Е)	
4. Керівник спокійно сприйме Ваш дзвінок, запропонує альтернативу, якщо робочі завдання не будуть виконані вчасно через Ваше запізнення (І)	
Блок Б. Ваш відділ зараз працює над новим проєктом – розробкою нового продукту для експорту. В процесі роботи у Вашої команди виникає багато питань, які ви маєте намір вирішити на позачерговому зібранні з керівником. Які, на Вашу думку, будуть його дії?	
1. Ваш керівник до проведення наради відноситься негативно, вважаючи це марною тратою часу (Р)	
2. Ваш керівник вважає, що всі питання потрібно вирішувати лише на планових нарадах по проєкту. Зараз він не маю наміру витрачати на це свій час (А)	
Блок В. Чим займається Ваш керівник, коли у нього з'являється вільний час?	
1. Ваш керівник вважає, що вільного часу протягом робочого дня немає і не може бути, він постійно думає про ділові справи (Р)	
2. У Вашого керівника весь робочий графік чітко спланований. Якщо вільний час і з'являється, то це скоріш помилки у плануванні (А)	
3. Ваш керівник краще присвятить вільний час розробці нових інноваційних рішень для покращення роботи підприємства, до того ж йому завжди є чим зайнятись (Е)	
4. Весь свій вільний Ваш керівник приділить команді, для того, щоб розібрати усі проблемні питання (І)	

Продовження таблиці 2.1

Блок Г. Новий HR менеджер запропонував вашому керівнику запровадити KPI по проходженню онлайн курсів з професійного розвитку. Працівники вашого підприємства погодилась, але за умови, що будуть це роботи в межах робочого дня. Чи підтримає Ваш керівник таке нововведення?	
1. Відношення керівника буде негативним, адже, він вважає, що саморозвитком працівники мають займатись у вільний від роботи час (Р)	
2. Підтримає таку ініціативу лише, якщо для цього буде закладено резервний робочий час (А)	
3. Погодиться, але якщо онлайн курси будуть пов'язані зі сферою діяльності підприємства. Крім того, Ваш керівник може запропонувати раз на тиждень обговорювати результати онлайн навчання (Е)	
4. Ваш керівник одразу погодиться, адже вважає, що це буде важливим методом професійного розвитку та принесе користь як підприємству, так і працівникам	
Д. Як Ваш керівник реагує на конфліктні ситуації в колективі? (І)	
1. Не буде звертати особливої уваги на конфлікти, вважаючи це нормальною робочою ситуацією. А якщо через конфлікти не буде дотримано дедлайнів, або не буде виконано зобов'язань перед клієнтами, то Ваш керівник застосує штрафні санкції до всіх учасників конфлікту (Р)	
2. Ваш керівник не буде залучатись до вирішення конфлікту, вважаючи, що всі спори можна вирішити в межах прописаних посадових інструкцій (А)	
3. Ваш керівник безпосередньо візьме участь у вирішенні конфлікту та запропонує альтернативні рішення з метою не допустити невиконання проєкту чи порушення умов договору з клієнтом (Е)	
4. Ваш керівник обов'язково намагатиметься вирішити конфліктні ситуації, намагаючись примирити усіх його учасників та підштовхнути їх до компромісу (І)	

Джерело: складено автором.

Результати проведення анкетування свідчать, що керівнику досліджуваного підприємства більш притаманний такий стиль лідерства як «виробник» (65% отриманих відповідей). Тобто, йому притаманні наступні риси:

- він більше концентрується на результатах роботи підприємства;

- трудоголізм;
- прагматизм;
- він ставить конкретні завдання перед підлеглими і так само вимагає конкретних результатів;
- завжди намагається чітко налагодити роботу згідно узгоджених правил з працівниками та клієнтами.

Розглянемо детальніше ключові показники, які характеризують розвиток системи управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач»:

1) Коефіцієнт плинності персоналу, який є найважливішим показником, що визначає ефективність системи управління персоналом в цілому (рис. 2.6).

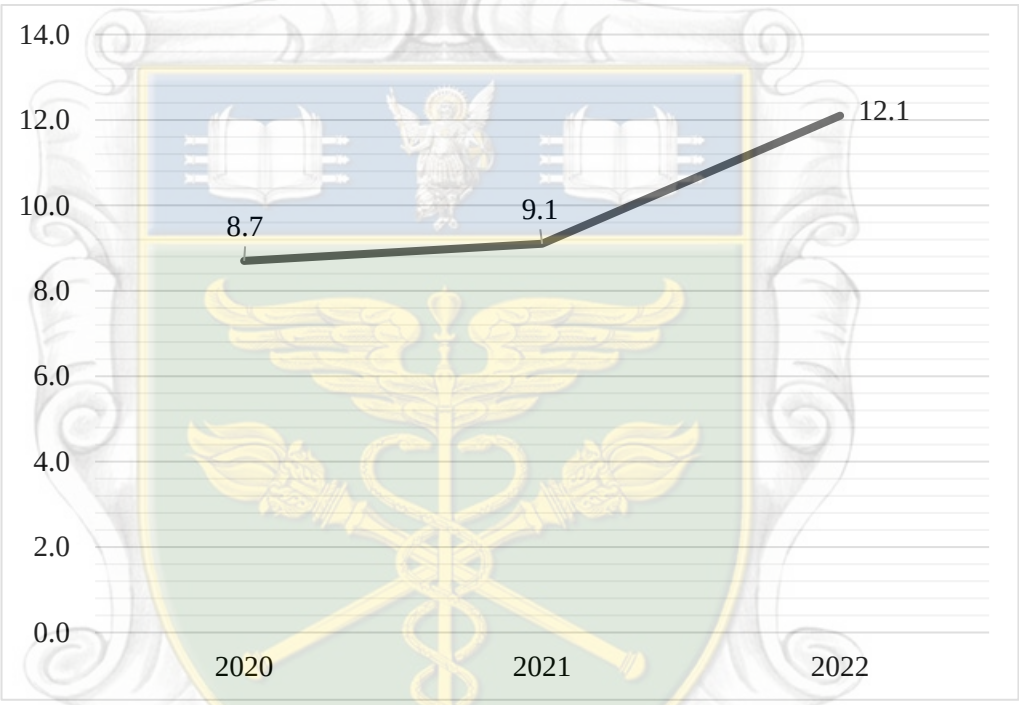

Рисунок 2.6 – Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Вінмашпостач» у 2020-2022 роках, %

Джерело: складено автором.

Протягом останніх трьох років, даний показник фактично не перевищував середньонормативного значення, що свідчить про задоволеність працівниками умовами роботи, а також те, що вони розділяють цінності

компанії та наявний лідерський стиль керівника. Однак, слід відмітити, що у 2022 році збільшення коефіцієнта плинності кадрів пов'язано із воєнним станом та мобілізацією працівників.

2) Час закриття вакансій. Середній термін закриття вакансій для працівників, які займаються офісною роботою та продажами протягом 2020-2022 років тривав в середньому до 30 днів. Однак, специфіка виробництва та роботи ТОВ «Вінмашпостач» передбачає потребу у вузькоспеціалізованих працівниках технічних спеціальностей, яких на ринку праці знайти складніше. Тому, термін закриття вакансій для таких спеціалістів іноді перевищував 30 днів протягом звітного періоду. Тому, на нашу думку, керівництву підприємства варто подумати над нестандартними методами залучення технічних працівників, щоб уникати простоїв та зменшити вищезазначений показник, покращивши ефективність роботи системи управління персоналом.

3) Відсоток звільнення працівників за перший рік роботи. Даний показник не менш важливий, ніж коефіцієнт плинності кадрів, адже показує наскільки нові працівники змогли адаптуватись на робочому місці, наскільки якісно відбулась їхня взаємодія з керівником та колегами, наскільки їх влаштував той стиль лідерства, який притаманний керівнику підприємства.

Варто зауважити, що для ТОВ «Вінмашпостач» значення вищезазначеного показника є дуже низьким – на рівні 1-2% протягом 2020-2022 років. Це свідчить як про ефективність розвитку системи управління, так і про те, що це може бути результатом недостатньої гнучкості в процесі відбору, коли певні невідповідності між очікуваннями працівників та реальними умовами роботи можуть виявитися лише після довшого періоду працевлаштування на підприємстві.

4) Максимальний рівень утримання талантів. Даний показник показує, які заохочувальні методи та заходи застосовує керівництво компанії для мотивації персоналу в контексті уникнення збільшення коефіцієнту плинності та утримання найкращих.

Керівництво ТОВ «Вінмашпостач» з притаманним йому стилем лідерства застосовує наступні методи та мотивації працівників:

- введення систем бонусів та премій за досягнення конкретних результатів та виконання плану;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- можливість кар’єрного зростання;
- проведення різноманітних корпоративних заходів.

Разом з тим, на підприємстві ТОВ «Вінмашпостач» фактично не використовується така метрика стану розвитку системи управління персоналом як визначення індексу лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score), який сьогодні досить широко використовується як альтернатива нудним та довгим опитуванням. Якщо у такому опитуванні беруть участь більше 70% працівників підприємства, можна говорити вже про структурні зміни в роботі такої організації як реакцію на отримані результати.

Також не використовується в оцінці такий показник як дохід на співробітника, який показує на скільки ефективно компанія інвестує у власний людський капітал. Даний показник визначається як співвідношення загального доходу компанії за певний період до кількості співробітників. З іншого боку, на підприємстві відслідковується динаміка витрат на персонал в цілому. Так, протягом 2022 року, витрати на персонал зросли на 20%, що перевищує показник 2020 року майже в два рази.

Таким чином, керівнику досліджуваного ТОВ «Вінмашпостач» притаманний такий стиль лідерства як «виробник» згідно PAEI моделі Іцхака Адізеса, що цілком відповідає специфіці роботи та галузі здійснення господарської діяльності підприємства. Вищезазначений стиль керівництва дозволив забезпечити ефективність фінансово-господарської діяльності та низький рівень плинності кадрів. Разом з тим, на підприємстві використовуються досить застарілі методи управління персоналом, що потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ» ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ КРАЩИХ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК

3.1. Заходи удосконалення процесу впровадження лідерства в систему управління персоналом досліджуваного підприємства

Сучасні реалії здійснення підприємницької діяльності в Україні в умовах воєнного стану, зростання конкуренції, несприятлива дія чинників зовнішнього середовища економічного характеру вимагають від керівників підприємств гнучкості та адаптивності. Персонал – це найголовніший ресурс будь-якого бізнесу, раціональне та ефективне використання якого впливає на стратегічний розвиток підприємства. Це, в свою чергу, вимагає від керівника підприємства постійного розвитку своїх лідерських якостей та пошуку нових підходів до розвитку системи управління персоналом.

На нашу думку, такий стиль лідерства керівника ТОВ «Вінмашпостач» як «виробник» має бути трансформовано у стиль «інтегратор», що допоможе впровадити інноваційні рішення у HRM систему та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі (рис. 3.1).

Важливо розуміти, що лідери, які розвивають «мислення інтегратора», мають значно кращі результати у досягненні та перевиконанні цілей свого підприємства. Мислення інтегратора дозволяє такому керівнику побачити, що існує безліч способів досягти успіху, і що він просто має зрозуміти контекст цілі та відповідно адаптувати свій лідерський підхід.

Практичною реалізацією запропонованих змін для досліджуваного підприємства можуть стати наступні заходи:

- впровадження моделі життєвого циклу кожного зі співробітників підприємства;

- створення та впровадження плану розвитку лідерських навичок працівників.

Модель життєвого циклу працівника (ELC model) – це модель, яка допомагає візуалізувати досвід працівника протягом усього часу його роботи на підприємстві. Дана модель частково схожа на життєвий цикл клієнта і фокусується на ідеї, що досвід працівника так само важливий, як і досвід клієнта [41, 49].

Рисунок 3.1 – Переваги трансформації стилю лідерства «виробник» керівника ТОВ «Вінмашпостач» у стиль лідерства «інтегратор» для підприємства та працівників

Джерело: запропоновано автором.

Така концепція допомагає підприємствам розробити корисні стратегії взаємодії з працівниками на кожному етапі їхньої трудової діяльності: новачкам можуть надаватися практичні навички та знання для ефективного залучення до колективу, тоді як більш досвідчені працівники можуть отримувати нові знання та навички для підвищення професійної кваліфікації; модель може бути використана для адаптації управлінських стратегій відповідно до змін у потребах та очікуваннях працівників на різних етапах їхнього життєвого циклу; створення умов, які сприяють збереженню талантів та підвищенню рівня задоволеності працівників (рис. 3.2).

Рисунок 3.2. – Модель життєвого циклу працівника, яка може бути впроваджена на підприємстві ТОВ «Вінмашпостач»

Джерело: запропоновано автором на основі [41, 49].

Керівник-«інтегратор» має розуміти важливість впровадження моделі життєвого циклу працівника та максимально долучатись до її найважливіших етапів:

1. На етапі залучення:

- сприяння створенню позитивного іміджу підприємства;
- підтримка такого рівня корпоративної культури, яка привертає найбільш талановитих працівників.

2. На етапі рекрутингу:

- участь у процесі відбору;
- створення позитивного враження про підприємство для потенційних працівників;
- надання чітких орієнтирів щодо корпоративної культури.

3. На етапі інтерв'ювання:

- підтримка відкритого та доброзичливого спілкування під час інтерв'ю;
- визначення відповідності претендента корпоративній культурі та цінностям підприємства.

4. На етапі онбордінгу:

- організаційне та нормативне забезпечення легкого «вступу» нових працівників;
- надання необхідної підтримки новим працівникам;
- сприяння формуванню позитивного спілкування та взаємодії в колективі.

5. На етапі взаємодії:

- сприяння ефективній комунікації та взаємодії між працівниками;
- підтримка позитивних міжособистісних відносин між новим працівником та іншими працівниками.

6. На етапі розвитку:

- сприяння особистому та професійному розвитку працівників;
- надання можливостей для навчання та саморозвитку.

7. На етапі утримання:

- підтримка високого рівня задоволеності та залученості працівників;

- створення умов для їхнього довгострокової роботи на підприємстві.

8. На етапі визнання:

- визнання досягнень та успіхів працівників;

- створення атмосфери взаєморозуміння та взаємоповаги в колективі.

9. На етапі оффбордінгу:

- підтримка працівників під час звільнення з підприємства;

- створення позитивного враження та підтримка в період звільнення.

10. На етапі сепарації:

- ефективне управління конфліктами та роз'ясненні причин звільнення працівника іншим співробітникам.

11. На етапі «Випускник»:

- ініціювання створення програм взаємодії з колишніми співробітниками;

- пошук інструментів підтримки стосунків з колишніми співробітниками та можливостей для майбутніх спільних ініціатив.

В свою чергу, створення та впровадження плану розвитку лідерських навичок працівників є не менш важливою передумовою удосконалення процесу впровадження лідерства в систему управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач». Адже, «вирощування» керівних кадрів з хорошими лідерськими якостями можна назвати стратегією розвитку системи управління персоналом, покликану забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства.

Пропонуємо план розвитку лідерських навичок працівників ТОВ «Вінмашпостач» терміном на рік, який представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – План заходів, спрямованих на розвиток лідерських навичок працівників ТОВ «Вінмашпостач»

Назва заходу	Термін виконання
1. Аналіз наявних лідерських навичок працівників: 1.1. Провести анкетування та оцінку лідерських навичок кожного працівника. 1.2. Визначити слабкі та сильні сторони.	3 місяці
2. Створити індивідуальний план розвитку для кожного працівника, враховуючи їхні особисті цілі та потреби компанії	
3. Організувати навчання: 3.1. Організувати тренінги із запрошеними експертами з розвитку лідерських навичок, враховуючи особливості роботи підприємства. 3.2. Сформувати список онлайн-курсів та вебінарів з розвитку лідерських навичок, запропонувати працівникам, скласти графік проходження та обговорення результатів.	3 місяці
4. Пошук альтернативних методів: 4.1. Запровадити програму менторства та коучингу для новачків та тих, хто має бажання розвиватися у своїй сфері та набути лідерських навичок.	
5. Впровадження набутих навичок: 5.1. Сприяти застосуванню набутих навичок у роботі через конкретні проєкти та завдання. 5.2. Забезпечити підтримку з боку керівництва під час впровадження нових лідерських підходів.	3 місяці
6. Проведення оцінювання: 6.1. Провести середньострокову оцінку прогресу розвитку лідерських навичок працівників за допомогою тестування	
7. Підведення підсумків: 7.1. Підготувати звіт за результатами проведеного оцінювання. 7.2. Розробити рекомендації для подальшого удосконалення процесу розвитку лідерських якостей працівників підприємства.	3 місяці

Продовження таблиці 3.1

8. Планування заходів на наступний рік: 8.1. Оновити індивідуальні плани розвитку працівників на основі отриманих результатів. 8.2. Розглянути можливості для змін/розширення програми розвитку лідерських навичок працівників за потреби.	

Джерело: запропоновано автором.

Пропонуємо також визначити індикатори, яких має бути досягнуто через рік впровадження плану розвитку лідерських навичок працівників ТОВ «Вінмашпостач»:

- зменшення часу на прийняття робочих рішень;
- покращення комунікації та взаємодії між співробітниками;
- збільшення кількості ідей та ініціатив від працівників, особливо що стосується забезпечення конкурентних переваг та збільшення продажів;
- покращення навичок вирішення конфліктів серед працівників;
- зниження відсотку браку та покращення якості продукції, яка виготовляється;
- зростання якості обслуговування клієнтів через вдосконалення комунікацій та ефективнішого вирішення їхніх потреб;
- зниження рівня коефіцієнту плинності кадрів;
- покращення співпраці та взаєморозуміння між різними відділами підприємства;
- розвиток гнучких лідерів, які можуть ефективно адаптуватися до змін на ринку сільськогосподарських технологій та техніки.

При цьому, зауважимо, що для керівника підприємства також варто звернути увагу на зміну підходу до використання власного лідерського стилю, розвиваючи «мислення інтегратора», а саме: розвивати активне слухання та емоційний інтелект; сприяти поширенню довіри в колективі через прозору

діяльність та підзвітність; сприяти розвитку навчального середовища всередині підприємства та розвивати можливості для розвитку, щоб працівники залишалися вмотивованими.

Таким чином, ініціатива запровадження вище запропонованих заходів на основі раціонального та виваженого підходу із залученням працівників, що відповідають за кадрову політику, дозволить керівництву досліджуваного підприємства удосконалення процес впровадження лідерства в систему управління персоналом.

3.2. Впровадження інноваційних рішень з метою посилення ролі лідерства в системі управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач» та їх обґрунтування

Як уже було зазначено у попередньому підрозділі, ТОВ «Вінмашпостач» не використовує такий показник як індекс лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score) в комплексі оцінки ефективності системи управління персоналом. Тому, на нашу думку, з метою посилення ролі лідерства в системі HRM досліджуваного підприємства доцільно здійснити впровадження відповідної методики.

За індексом лояльності персоналу, усі працівників умовно можна поділити на три основні групи, які фактично відображають наскільки система управління персоналом є результативною та відповідає потребам підприємства у лояльних працівниках (рис. 3.3).

Даний показник дозволяє визначити ту саму межу рівня лояльності працівників до підприємства, коли ситуація може стати критичною і потрібно вносити кардинальні зміни в систему управління персоналом або змінювати існуючий стиль лідерства.

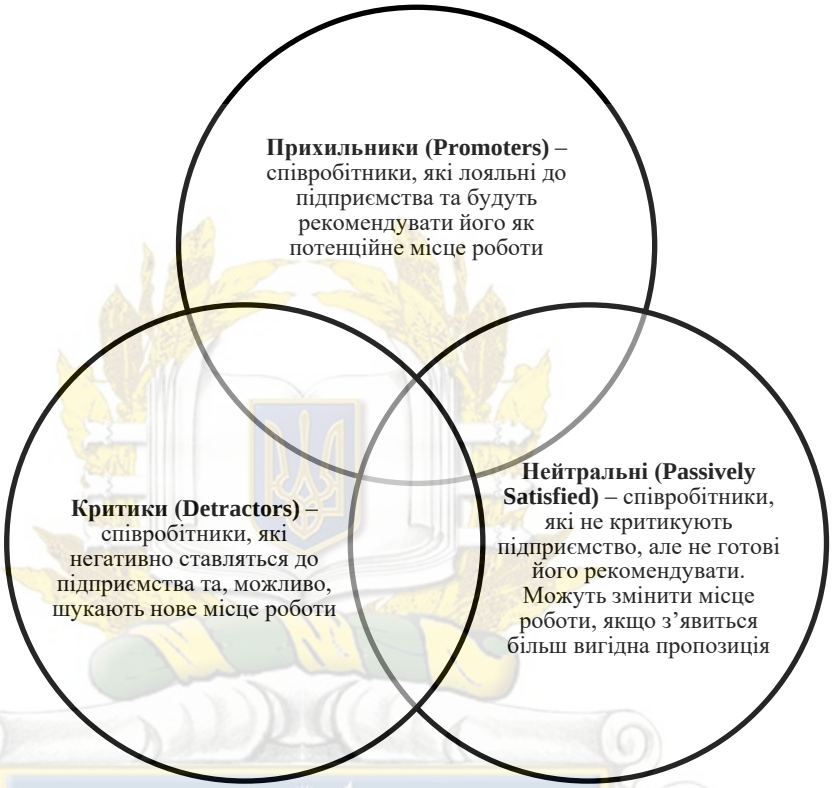

Рисунок 3.3 – Розподіл працівників за рівнем лояльності до підприємства [19]

Джерело: запропоновано автором на основі [19].

Даний показник дозволяє визначити ту саму межу рівня лояльності працівників до підприємства, коли ситуація може стати критичною і потрібно вносити кардинальні зміни в систему управління персоналом або змінювати існуючий стиль лідерства. На сьогоднішній день, існує безліч інформаційних рішень та продуктів, які дозволяють це зробити швидко та якісно, максимально автоматизувавши процес (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика існуючих на ринку автоматизованих інформаційних рішень для визначення індексу лояльності персоналу (eNPS)

№ п\п	Назва компанії / сервісу	Показники лояльності, які дозволяє визначити система	Які процеси дозволяє автоматизувати система	Вартість впровадження інформаційного рішення
1	Сервіс PeopleForce	Залученість, задоволеність, відносини з	- Складання Employee Net Promoter Score анкети;	Щомісячна оплата користування

Продовження таблиці 3.2

		керівником і колегами, визнання, зростання, стратегія, щастя	- відправка співробітникам опитування; - налаштування повідомлень, статусів і термінів заповнення анкети; - збір результатів опитування; - візуалізація результатів у вигляді графіка або діаграми; - автоматичний імпорту результатів у звіт	сервісом 75 дол. США з можливістю 14-ти денного безкоштовного використання пробної версії
2	Платформа HR360.Online	Показники визначаються комплексно з можливість додавати коментарі з обґрунтуванням від учасників опитування	- Готові шаблони та приклади питань для eNPS; - формування детальних звітів у форматі Excel та PDF; - відправлення повторюваних опитувань (можливість проведення опитування через 3, 6 та 12 місяців для відслідковування результатів); - запрошення та нагадування по e-mail; - інтеграція з Telegram; - відстеження прогресу проходження опитування; - повна анонімність учасників анкетування	Вартість за одного учасника - 37 грн.
3	Google Forms	Можна самостійно формувати перелік за допомогою відкритих запитань	Фактично автоматизацією потрібно займатись самостійно, розробляючи питання, розсилаючи посилання на опитування респондентам та аналізуючи отримані результати	Безкоштовно, але потребує розуміння впровадження методики та досвіду

Як свідчать дані табл. 3.2, визначення індексу лояльності персоналу (eNPS) не потребує особливих затрат, якщо порівнювати з витратами на постійний найм нового персоналу, якщо не працювати ефективно з наявними працівниками.

Однак, при проведені такого опитування підприємству слід враховувати ряд важливих моментів:

- працівникам потрібно детально та найбільш коректно пояснити для чого їм проходити опитування і чому їхні відповіді мають бут максимально відкритими та щирими. Інакше, керівництво підприємства може отримати не коректні результати;
- працівникам потрібно дати певний проміжок часу на проходження опитування (наприклад, тиждень) з обов'язковим періодичним нагадуванням;
- після проходження опитування та визначення індексу лояльності, дуже важливо організувати зустріч з працівниками та у вигляді презентації ознайомити їх з отриманими результатами. Перш за все, це потрібно для того, щоб мотивувати їх брати участь в опитуванні наступного разу, а також, щоб підкреслити, що думка працівників є цінною для керівництва підприємства;
- обов'язково потрібно довести до відома працівників, які брали участь в опитуванні, що саме буде змінено в роботі підприємства в результаті, а що ні;
- визначення індексу лояльності працівників доцільно робити систематично – хоча б через кожних 6 місяців.

Також ще одним інструментом посилення ролі лідерства в системі управління підприємством ТОВ «Вінмашпостач» є впровадження автоматизованої HRM-системи. Але, спершу раціонально визначити його готовність до цього процесу. Пропонуємо застосувати наступний алгоритм, щоб впровадження HRM-системи було найбільш ефективним для діяльності підприємства.

1) Визначення мети та потреби впровадження автоматизованої системи управління персоналом. Це передбачає:

- визначення конкретних цілей та проблем, які можна буде вирішити за допомогою автоматизованої HRM-системи. Так, на нашу думку, важливою проблемою для ТОВ «Вінмашпостач», яка потребує нагального рішення, є запровадження системи метрик, які дозволять здійснювати постійний моніторинг стану розвитку системи управління персоналом. І саме автоматизована HRM-система дозволить виконати це завдання.

2) Визначення ключових учасників, які будуть залучені до процесу автоматизації:

- забезпечити участь представників з усіх відділів;
- зібрати побажання щодо впровадження автоматизованої системи управління персоналом на управлінських рівнях

3) Проведення аудиту існуючих HRM процесів, що передбачає:

- оцінку поточних процесів управління персоналом;
- виявлення можливостей для оптимізації та автоматизації цих процесів.

4) Проведення оцінки технічної готовності внутрішнього середовища підприємства. На даному етапі необхідно:

- перевірити наявність необхідної інфраструктури (серверів, мережі тощо);
- визначити, чи потрібне наразі її оновлення.

5) Здійснення аналізу безпекових параметрів впровадження автоматизованої HRM-системи, а саме:

- вивчення вимог до забезпечення безпеки зберігання та обробки конфіденційної даних;
- вивчення можливості використання системи у хмарі або локально.

6) Здійснення підготовки персоналу. На даному етапі важливо:

- розробити план навчання для персоналу, який буде користуватися системою;

- визначити ключових користувачів, які будуть учасниками першого етапу тестування та пілотного запуску автоматизованої HRM-системи.

7) Визначення необхідних функцій HRM-системи відповідно до потреб та параметрів стану внутрішнього середовища підприємства.

8) Вибір постачальника автоматизованої системи, що передбачає попереднє вивчення ринку.

9) Впровадження в роботу обраної автоматизованої HRM-системи.

10) Здійснення постійного моніторингу ефективності роботи системи за допомогою використання ключових показників управління персоналом.

Слід зауважити, що вибір найбільш оптимальної для потреб підприємства автоматизованої HRM-системи є досить складним завданням, тому керівнику ТОВ «Вінмашпостач» варто звернути увагу на критерії представлені на рис. 3.4.

Рисунок 3.4 – Критерії вибору автоматизованої HRM-системи для ТОВ «Вінмашпостач»

На сьогоднішній день на ринку представлено досить широкий вибір автоматизованих HRM-систем як від українських розробників, так і закордонних. Проведемо порівняльну характеристику найбільш популярних з них.

Перший інформаційний продукт – це BambooHR, що являє собою спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для HR-фахівців. Основним напрямком функціоналу сервісу є:

- автоматизація пошуку співробітників і аналізу інформації про них;
- ведення бази даних про претендентів та найнятих працівників (особиста інформація, посада, заробітна плата, премії, відпустки, лікарняні, навчання, події тощо);
- можливість додавати індивідуальні розділи в особисті справи співробітників на розсуд HR-фахівця;
- автоматизована система найму персоналу, що дозволяє переглядати заявки і резюме, вести переписку зі здобувачем безпосередньо через інтерфейс, а також отримувати своєчасні повідомлення по різних каналах рекрутингу;
- наявність інструментів автоматизації працевлаштування співробітників, що допомагають оптимізувати і прискорити багато формальні процеси, включаючи оформлення документів, розсилку інструкцій і чек-листів для нових співробітників;
- автоматизація обліку оплати робочих годин, а також відпусток, відгулів, лікарняних і т.д.;
- сервіс також містить гнучку систему формування звітності, модуль самообслуговування співробітників, управління робочими процесами, навчальними заходами і тренінгами;
- можливість зберігати всю необхідну документацію в хмарі з підтримкою віддаленого доступу до неї з будь-якого місця і пристрої також можна назвати перевагою [20].

Наступний досить відомий сервіс – це Zoho Recruit інтегрований із Zoho People, який можна використовувати для вибудовування всіх HR-процесів підприємства. Сервіс надає наступні можливості:

- здійснювати «розумний» пошук талантів;
- управляти резюме, які надходять як відгук на вакансію;
- здійснювати підбір персоналу за допомогою штучного інтелекту;
- повністю автоматизувати процес рекрутингу;
- керувати відсутністю працівників на робочому місці;
- керувати відвідуваністю;
- здійснювати автоматизоване планування змін в управлінні персоналом;
- користуватись вбудованим чатом, який працює на основі ШІ;
- здійснювати управління документами;
- використовувати електронні підписи;
- спрощувати процес адаптації нових співробітників;
- планувати роботу HR-спеціалістів;
- здійснювати навчання та розвиток;
- здійснювати управління робочими процесами;
- реагувати на запити співробітників [50].

Для більш повного порівняння візьмемо також ще один сервіс – HURMA System, серед переваг якого можна виділити: інтуїтивно зрозумілий та дружній до користувача інтерфейс, що спрощує процеси навчання та роботу з системою; підтримку інтеграції з українськими job-порталами, що дозволяє легко і швидко розміщувати вакансії, отримувати резюме та взаємодіяти з потенційними кандидатами, що робить процес найму більш ефективним та швидким (рис. 3.5); вбудований модуль аналітики, що дозволяє отримати детальний звіт за різноманітним параметрами – від гендерної статистики та кількості закритих вакансій до моніторингу настрою співробітників [45].

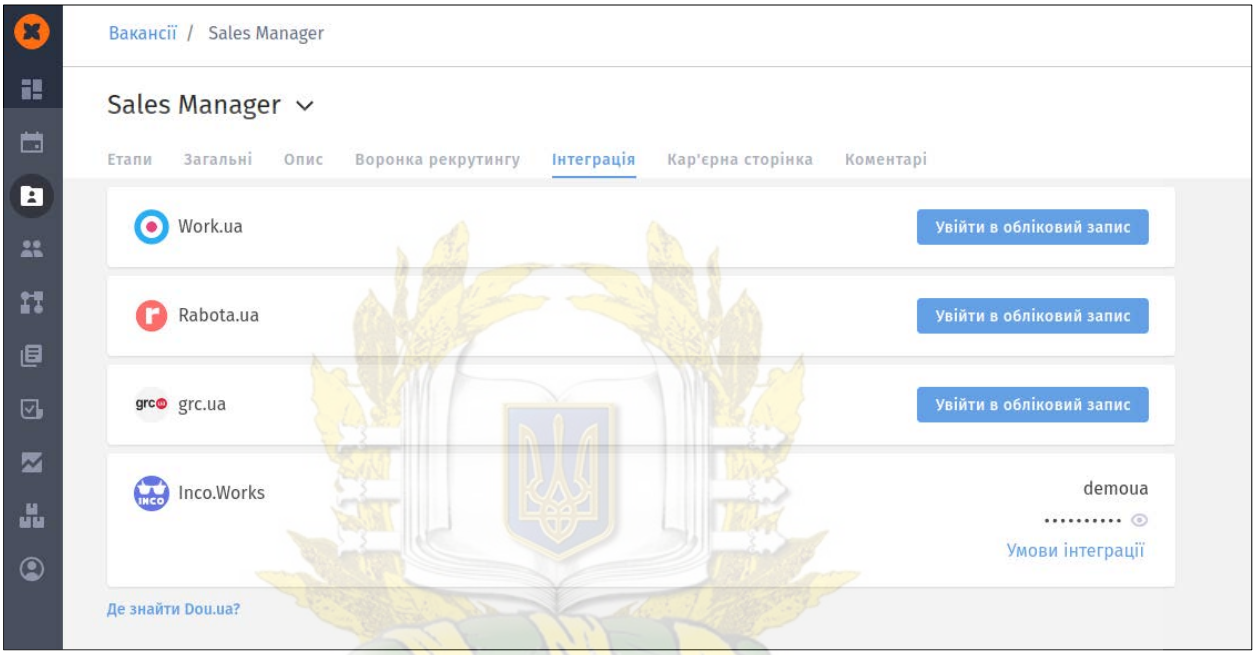

Рисунок 3.5 – Приклад інтеграції сервісу HURMA System з українськими job-порталами [45].

Джерело: взято автором з [45].

Проведемо порівняльну характеристику трьох вищезазначених сервісів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика сервісів BambooHR, Zoho та HURMA System за ключовими параметрами

Параметр	Назва сервісу		
	BambooHR	Zoho	HURMA System
Країна місцерозташування розробників сервісу	США	Індія	Україна
Вартість місячної підписки (до 100 людей)	619-825 дол. США	59-299 дол. США	100-220 дол. США
Інтеграція з месенджерами	+	Через смс	+
Інтеграція з Google Calendar	+	-	-

Продовження таблиці 3.3

Інтеграція з з українськими job-порталами	+	-	-
Performance management	+	+	+
Використання штучного інтелекту	+	+	-
Навчальна платформа для HR та рекрутерів	+	-	-
Наскрізна аналітика	+	+	+
Доступні мови інтерфейсу сервісу	Українська, англійська, іспанська	Англійська, французька, німецька, іспанська, португальська, нідерландська	Англійська, французька, німецька, іспанська, португальська, арабська, китайська та ін.

Джерело: складено автором на основі [20, 45, 50].

З огляду на результати представлені у табл. 3.3, стають очевидними переваги українського сервісу HURMA System, враховуючи ціну та адаптованість під потреби вітчизняних компаній. Однак, все залежить від мети та цілей, які ТОВ «Вінмашпостач» ставитиме перед собою, удосконалюючи систему управління персоналом та впроваджуючи інноваційні рішення.

Як підсумок, варто відмітити, що запропоновані інноваційні рішення з метою посилення ролі лідерства в системі управління персоналом ТОВ «Вінмашпостач» матимуть успіх за двох умов – зміни існуючого стилю лідерства керівника та готовності підприємства інвестувати у цифровізацію HRM процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження мету було досягнуто, завдання виконано, що дозволяє сформувати наступні висновки:

1. Не зважаючи, що серед науковців немає єдиного підходу до визначення ролі лідера, впровадження лідерства в систему управління персоналом в сучасних реаліях ведення підприємницької діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності підприємства в цілому. Разом з тим, залишається проблема розуміння керівниками бізнесу важливості розвитку лідерських якостей серед працівників, що є досить загрозливим трендом у світовому вимірі.

2. Підприємство ТОВ «Вінмашпостач» займає лідируючі позиції серед виробників сільськогосподарської техніки та обладнання В Україні. Проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вінмашпостач» свідчить, про:

- ефективне управління витратами та бізнес-процесами;
- раціональну оптимізацію виробничих процесів та продажів, що дозволили посилити конкурентні переваги;
- ефективне управління фінансами, що забезпечило фінансову стійкість підприємства у 2020-2022 роках;
- попит на продукцію компанії за кордоном з огляду на досить широку асортиментну структуру експорту та його динаміку.

3. Навіть у складній економічній ситуації в країні, викликаної війною та логістичними проблемами, ТОВ «Вінмашпостач» успішно адаптувалося, зосереджуючись на внутрішньому ринку та розвиваючи стратегії для підтримки довоєнних обсягів продажів.

4. З метою визначення стилю лідерства, притаманного керівництву досліджуваного підприємства було проведення анкетування його працівників на основі використання підходу Іцхака Адізеса, який поділяв лідерів на чотири

основних типи – виробник, адміністратор, підприємець інтегратор (PAEI Модель). Результати анкетування свідчать, що стиль лідерства керівника ТОВ «Вінмашпостач» - «виробник », що цілком відповідає специфіці роботи та галузі здійснення господарської діяльності підприємства. Вищезазначений стиль керівництва дозволив забезпечити ефективність фінансово-господарської діяльності та низький рівень плинності кадрів у 2020-2022 роках. Разом з тим, на підприємстві використовуються досить застарілі методи управління персоналом, що потребує удосконалення.

5. З метою удосконалення системи управлінні персоналом керівника ТОВ «Вінмашпостач» шляхом використання кращих лідерських практик, пропонуємо:

- перейти від стилю лідерства «виробник» до стилю лідерства «інтегратор»;
- впровадити модель життєвого циклу кожного зі співробітників підприємства;
- створити та впровадити план розвитку лідерських навичок працівників підприємства;
- використовувати автоматизовані інформаційні рішення для визначення індексу лояльності персоналу (eNPS);
- впровадити автоматизовану HRM-систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Командне лідерство. / переклад С. Сарвіра. Київ. : Наш формат, 2019, 312 с.
2. Бабенко О. М. Інструменти та засоби розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 49-53.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
5. Василенко Н. В. Особистість сучасного керівника: лідерські якості. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : педагогіка і психологія. 2015. Випуск 43. С. 382–392.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
7. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. URL: https://opendatabot.ua/c/36548287.
8. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства / Джоко Віллінк. Київ. : Вид-во «Book Chef», 2021. 368 с.
9. Віллінк Джоко. Стретегія і тактика лідерства / переклад Л. Пилаєва, К. : Book Chef, 2021, 368 с.
10. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36/2021. С. 46-50. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10726.

11. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595 DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44.

12. Данченко Л. Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52–55.

13. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

14. Друкер П. Ефективний керівник / переклад Р. Машкова. Київ : КМ-Букс, 2019, 288 с.

15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. метод. посібник Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. 2018. С. 157-162.

18. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.

19. Індекс лояльності працівників (eNPS). Веб-сайт компанії PeopleForce. URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score/

20. Інтеграція BambooHR. URL: https://apix-drive.com/ua/bamboohr.

21. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf.

22. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП*. 2021. Вип. 4(92). С. 85-95.

23. Крейг Н. Лідерство починається з призначення / Нік Крейґ. Київ : Вид-во «Фабула», 2019. 240 с.

24. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 159. С. 88-91.

25. Опитування eNPS. Платформа HR360.Online. URL: https://hr360.online/ua/enps.

26. Офіційний веб-сайт підприємства ТОВ «Вінмашпостач». URL: https://vinmashpostach.com/.

27. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.

28. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_39.

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

30. Сазонова Т. О., Нагорна Ж. В., В'юницький Д. І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С. 702-706.

31. Сергеєва Л.М. Кондратьєва В.П.,.Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник. Івано-Франківськ. «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.

32. Танненбаум Р., Шмілт В. Г. Як обрати стиль лідерства. Київ : Вид-во Книголав». 2017. 172 с.

33. Харчишина О. В., Мосійчук І. В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Житомир: Житомирський держ. ун-т ім. Івана Франка, 2017. 176 с.

34. Черчик Л. М., Бортнік С. М. Менеджмент персоналу та підприємницької діяльності : Конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. 70 с.

35. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

36. Шерстюк Р., Стойко. І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 37-45.

37. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61–70.

38. Щербак Н. В. Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на парламентській службі)». 2020. 180 с. URL: https://e-learning. in.ua/storage/109/%D0%9F%D1%80%D0%B E%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0% B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81% D1%83.pdf.

39. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191-198. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/7775.

40. Якушко Н. Теорії лідерства: ґенеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130–135.

41. A complete guide to the stages of the employee life cycle. Indeed Editorial Team. 2023. URL: https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/employee-life-cycle.

42. Adizes Institute. URL: https://s.adizes.org/alis//.

43. D. Beiko, J. Barling, A. Houle, T. Davies, & J. Oake. Exploring the business of urology: leadership. *Canadian Urological Association Journal*. 2016. Vol. 10, no. 7-8, p. 241.

44. H. Razak. Development employee creativity in work place: measurement the role transformational leadership. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, no. 3S2. Pp. 669-674.

45. HURMA System. URL: https://hurma.work/.

46. L. Culipei. (2023). Theoretical approaches to the leadership concept. Vector European: Revistă ştiinţifico-practică-Iss: 2, pp 42-46.

47. Martin Luenendonk. Leadership Statistics for Initiative Leaders in 2023. URL: https://www.founderjar.com/leadership-statistics/.

48. Vu Tuan H., et al. The impact of transformational leadership on promoting academic research in higher educational system in Vietnam. *Management Science Letters*. 2020. Pp. 585-592.

49. What is the Employee Life Cycle? HR University. 2023. URL: https://hr.university/shrm/talent-management/employee-life-cycle/.

50. Zoho People. Boost employee recruitment and retention. URL: https://www.zoho.com/people/talent-acquisition.html.