

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**На тему «ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
КЕРІВНОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ФОП Фальгарова (арт-студія «Творча майстерня»))**

*Допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студентки групи М 05-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної  
діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Фальгарової Ганни Андріївни**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)*

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент  
Оленцевич Н.В.  
Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИРОДИ ТА СУТНОСТІ ЛІДЕРСТВА .....	8
1.1. Лідерство як найважливіший стратегічний напрямок розвитку бізнесу .....	8
1.2. Теоретико - методичні підходи до діагностики лідерства.....	13
1.3. Управління розвитком лідерством в організації.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	30
2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП Фальгарова (арт-студія «Творча майстерня») та її та організаційної структури.....	30
2.2. Маркетингова стратегія та фінансовий стан арт-студії «Творча майстерня». ....	33
2.3. Діагностика лідерських компетентностей керівного складу арт-студії «Творча майстерня». ....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	56
3.1 Напрямки формування сучасної моделі лідерства.....	56
3.2 Управління розвитком лідерських компетентностей керівного складу організації.....	61
ВИСНОВОК .....	65
РЕЗЮМЕ .....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72
ДОДАТКИ .....	75

## ВСТУП

На сьогоднішній день найважливішим компонентом ефективного менеджменту є лідерство. Воно зустрічається всюди, де є стійке об'єднання людей. Жоден фактор не забезпечує таку користь для організації як ефективне лідерство. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення проблем. Очевидно, що організації, де існують лідери, можуть досягти цілей набагато швидше, ніж організації без лідерів.

Лідер - це символ спільності і зразок поведінки групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Важлива роль відводиться лідеру в створенні та управлінні організаційною культурою. Залежно від типу організаційної культури лідер виконує різні функції.

Питання лідерства, як основного завдання менеджменту були розглянуті багатьма вченими: П. Друкером, М. Вебером, С. Кові, С. Стерном, К. Купером, Л. Даунтоном, Р. Стогділлом тощо.

У сучасній науці лідерство трактується неоднозначно. М. Вудкок і Д. Френсіс відзначають складність визначення категорії «лідерство» через різні прийняті підходи до лідерства, які залежать від природи виконуваних завдань і від особистих уподобань. У. Екстон визначає лідерство як абстракцію високого порядку, що символізує різні форми активності - від командування військом у ході битви до першості в сфері створення творів мистецтва. У роботах П. Друкера розглядається лідерство в контексті стимулювання діяльності послідовників. Дж. Террі сприймає лідерство як вплив на групи людей, яке спонукає їх до досягнення спільної мети.

О.С. Виханский, Л. Даунтон, Ж. Блондель розглядають лідерство як статусний похід. Тобто, лідерство - це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень. Така інтерпретація лідерства впливає із структурно-функціонального підходу, який розглядає суспільство як складну, ієрархічно організовану систему соціальних позицій і ролей.

В. Кац, Л. Едінгер, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі представляють методологічний похід в розумінні лідерства, тобто, як вплив на інших людей.

Прихильники теорії особистих якостей У. Бенніс, Д. МакКлелланд, Р. Стогділл виходять зі схильності до лідерства у людей, які володіють певними особистісними характеристиками: інтелект, здатність до керівництва, упевненість у собі, ініціативність й індивідуальність.

А. Єгоршин и В.П. Пугачов вивели поведінкові теорії, які засновують тип поведінки лідера на його особистісних характеристиках, масштабі і характері трудової діяльності, виділяючи стилі лідерства.

У своїх роботах Б. Басьо, К. Бланшар, Г. Граен, Р. Лайкерт, Р. Танненбаум, Ф. Фідлер, Дж. Хаїт, П. Херсі, В. Шмідт представили ситуаційні теорії, які пов'язують типи лідерства з ситуаційними чинниками, пропонуючи варіанти лідерської поведінки, що знаходяться між двома полярними стилями управління (орієнтованими на виробничий процес або на міжособистісні відносини в робочому колективі).

Незважаючи на широку увагу, яка приділена дослідженням різних аспектів лідерства, управління його формуванням і розвитком, окремі складові проблеми потребують подальшого теоретичного і практичного обґрунтування. Зокрема, процес проявів лідерства доцільно аналізувати разом із взаємодією лідера з групою.

*Актуальність теми.* Розвиток ринкових відносин зумовив появлення нових вимог до управлінців, причому для багатьох підприємств та організацій пошук сильних менеджерів став серйозною проблемою. У сучасних умовах ефективно лідерство сприяє зростанню гуманізації управління, підвищенню рівня компетентності керівництва в області людинознавства, усвідомленню вирішальної ролі саме лідерського стилю управління як запоруки досягнення креативних рішень та інноваційних проривів, як фактора підвищення рівня задоволеності працівників працею, їх лояльності до організації, зростання віддачі, формування та успіху робочих команд. Істинно лідерська поведінка, спрямована на розвиток лідерів кожного члена групи (від перспективних керівників до лідерів в професії), знаходиться в руслі такого актуального напрямку сучасного управління, як боротьба за таланти і розвиток талантів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, виживаності та успіху підприємств та організацій.

*Мета дослідження:* здійснення діагностики лідерських компетентностей керівного складу організації та обґрунтування пропозицій з управління розвитком лідерства в організації ФОП Фальгарова (арт-студія «Творча майстерня»).

*Завдання дослідження* підпорядковуються досягненню мети роботи і полягають у такому:

- уточнити сутність та визначити роль лідерства у здійсненні менеджменту організації;
- надати характеристику лідерських якостей та компетентностей;
- визначити особливості функціональної ролі керівного складу в організації;
- систематизувати підходи до діагностики і оцінки лідерських компетентностей керівного складу організації;

- обґрунтувати пропозиції з формування і впровадження продуктивної стратегії розвитку лідерства в організації.

*Об'єкт дослідження* ФОП Фальгарова (арт-студія «Творча майстерня»), його керівна та організаційна структура, політика підприємства.

*Предметом дослідження* в даній дипломній роботі є теоретико - методичні і практичні аспекти управління формуванням і розвитком лідерських компетентностей керівного складу організації.

*Емпіричною базою дослідження* є організаційна структура, операційна та фінансова діяльність ФОП Фальгарова (арт-студія «Творча майстерня»).

*Методами дослідження* є аналіз і синтез, загально наукові, емпіричні та математичні методи дослідження. Для обґрунтування підходів до діагностики лідерства в дипломній роботі було використано інструментарій ситуаційної теорії лідерства - управлінська сітка Блейка і Моутон, теорія життєвого циклу Херсі і Бланшарда. Для діагностики лідерських компетентностей застосовано модельний діапазон параметрів лідера для організації арт-студії «Творча майстерня». Для розробки рекомендацій для розвитку лідерства адаптовано концептуальні положення теорії А. Айві щодо формування харизматичного лідерства.

*Практичне значення.* Дипломна робота містить практичні рекомендації щодо управління розвитком лідерських компетенцій керівного складу організації та шляхи їх впровадження.

*Апробація результатів роботи.* За матеріалами дипломної роботи було підготовлено тези для участі у науково-практичній конференції з проблем діагностики лідерських компетентностей керівного складу

організації. Фальгарова Г.А., Данченко Л.Г. «Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами». Управлінські науки в сучасному світі: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2016. 154-156 с.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИРОДИ ТА СУТНОСТІ ЛІДЕРСТВА

### 1.1. Лідерство як найважливіший стратегічний напрямок розвитку бізнесу

Феномен лідерства коріниться в самій природі людини і суспільства. Явища, багато в чому схожі з лідерством, зустрічаються в середовищі тварин, які ведуть колективний (стадний) спосіб життя. Тут завжди виділяється найбільш сильна, досить розумна, наполеглива і рішуча особина - вождь, який керує зграєю відповідно до його неписаних законів, які диктуються взаємовідносинами з середовищем і є біологічно запрограмованими.

Лідерство знаходить широкий розвиток в демократичному суспільстві, у якому рівень розвитку і зрілості громадян досить високий. Для того, щоб управляти такими індивідами, потрібен саме лідер. Отже, лідерство є потребою сучасної економіки. Значить, доцільно розглядати лідерство як економічне явище й економічну категорію.

Як зазначає Л.Даунтон, лідерство - це "становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів". [8]

Відомий американський дослідник лідерства С. Кові стверджував, що лідерство - це не управління, це розуміння механізмів управління. Тобто, як вважають Пітер Дракер і Уоррен Бенніс, "управління - це робити справу правильно; лідерство - це робити правильні справи" [6, с. 129].

Р.Стогділл, американський соціолог, опублікував роботу «Особистісний фактор, пов'язаний з лідерством» (R.Stogdill, 1948), де запропонував розглядати лідерство в динамічному аспекті. Він вважає, що особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис та потреб членів



групи, а в силу ситуації. Експериментально він встановив, що одна і та ж особа в одній і тій же групі стає лідером в одній ситуації і не стає в іншій.

Більш того, один із законів відомого А. Дж. Мерфі формулюється так: ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом розв'язання проблеми. Можна стверджувати, що вже сама наявність сприятливої ситуації передбачає активність лідера в оволодінні нею. Тому великі події розглядаються як "шлюб" між людиною і часом. Дослідник Дж. Шнейдер помітив, що кількість військових лідерів в Англії була прямо пропорційною до кількості військових конфліктів, у яких брала участь країна. Саме лідер знає, коли він може використати ситуацію. Досить часто саме він проявляє здатність оцінити ситуацію, її потреби і "подати" себе через зміну власного образу, позиції, поведінки відповідно до цих запитів. [25, с. 6].

Лідерство стає предметом вивчення соціологічних, психологічних і економічних дисциплін, досліджуються шляхи і способи розвитку лідерських якостей особи. Виникає ціла "філософія" лідерства. Французький політолог Ж. Блондель зазначає, що "лідерство так само старе, як і людство, воно універсальне й неминуче. Воно існує скрізь: у великих і в малих організаціях, у бізнесі та в релігії, у профспілках і в благодійних організаціях, у компаніях і університетах. Лідерство за своїми намірами та цілями є ознакою номер один будь-яких організацій. Для того, щоб існувало лідерство, необхідна наявність групи; і скрізь, де виникають групи, з'являється лідерство" [9, с. 7]. Лідерство - це відносини домінування і підкорення, впливу й наслідування в системі міжособистісних і групових відносин [10].

Радянський психолог і фахівець в області соціальної, управлінської, педагогічної психології Кричевський Р.Л. у своїх роботах стверджував, що лідерство виникає і функціонує в системі неформальних відносин людей і

виражається у впливі одного з лідерів на інших членів соціальної групи (послідовників або ведених). Форми вираження подібного впливу, який носить психологічний характер, різноманітні: зміни зачіпають поведінкову сферу, стосуються окремих особистісних рис, установок, мотивацій послідовників. Кінцева мета впливу - орієнтація людей на рішення, що стоїть перед групою завдання [26].

Лідерство ґрунтується на певних потребах складно організованих систем:

- потреба в самоорганізації;
- потреба в упорядкуванні поведінки окремих елементів системи з метою забезпечення її життєвої і функціональної здатності.

Така упорядкованість досягається завдяки вертикальному розподілу функцій (управління - підпорядкування) і горизонтальному (наприклад, поділ праці і кооперація), ролей, виділенню управлінської функції і структур, що її здійснюють. Для своєї ефективності структури зазвичай вимагають ієрархічної, пірамідальної організації. Вершиною такої управлінської піраміди і виступає лідер.

Чіткість виділення лідируючих позицій залежить від типу суспільства, складової системи та її взаємин з навколишнім середовищем. У системах, що характеризуються низькою груповою інтеграцією, високим ступенем автономії і свободи різних елементів і рівнів організації, функції лідера виражені слабо. У міру ж посилення потреб системи, самих людей в складно організованих колективних діях і усвідомлення цих потреб у формі колективних цілей специфікація функцій лідера підвищується.

У малих групах, заснованих на безпосередніх контактах їх членів, відокремлення лідируючих позицій може не відбуватися. Тут на перший план висуваються індивідуальні якості особистості, її здатність об'єднати групу, повести її за собою. У великих об'єднаннях, ефективність колективних дій яких вимагає чіткої функціонально-рольової оперативності управління і жорсткості підпорядкування, формалізація (офіційне закріплення) лідируючих позицій і наділення їх порівняно великими владними повноваженнями обов'язкова.

Саме до такого типу об'єднань відноситься сучасне виробництво. У ньому переслідуються певні, досить стабільні цілі, реалізація яких вимагає злагодженості дій багатьох людей, їх координації та регулювання на основі поділу праці. В силу цього в трудових організаціях на перший план управління виходить впровадження в керівництво лідера.

Згідно з аналізом менеджменту, основою керівництва є такі категорії: лідерство, влада і вплив. Тобто, для керівництва необхідний вплив, а для впливу потрібно мати владу [12, с. 164]. Очевидно, що є всі підстави вважати, що справжній керівник ніколи не назве себе настільки успішним, щоб припинити процес власного навчання та самовдосконалення. Отже, успішний керівник – це лідер. Істинне лідерство – це постійна праця.

Усередині будь-якого великого об'єднання існує безліч центрів локального впливу. Причому постійного впливу з боку членів групи піддається і сам лідер. Особливістю лідера є широта впливу, поширення його на все суспільство або великі групи. Вплив лідера спирається не на пряме застосування сили, а на авторитет або визнання правомірності керівництва. Диктатор, який силою утримує групу в підпорядкуванні, - це не лідер, як не є лідером, наприклад, терорист, який захопив заручників, або тюремний наглядач.

Роберт Кричевський вважає, що за своєю сутністю феномен керівництва - соціальний, а лідерства - психологічний. І в цьому - основна відмінність між ними, але в той же час є й чимало спільного. Обидва феномена реалізують процеси соціально-колективного впливу в групі. Але в разі керівництва - вплив йде головним чином по офіційних каналах, а в лідерстві - по неофіційним [26]. Проте лідерство здатне переходити до керівництва, а керівник здатен ставати лідером. Таких трансформацій безліч, але кінцева мета впливу і керівництва, і лідерства - орієнтація людей на рішення завдання, що стоїть перед групою.

На відміну від управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відносини «начальник - підлеглий», що властиві традиційному погляду на управління замінюються відносинами «лідер - послідовник». Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління, так як значна група менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

У сучасних умовах ефективно лідерство - це не залізна або тверда рука, це висока чутливість до потреб послідовників, яка проявляється в розвитку працівників, у включенні їх в групову роботу, в наданні їм допомоги в досягненні особистих цілей.

У цілому, лідерські відносини відрізняє те, що послідовники визнають лідера складовою частиною організації тільки тоді, коли він довів свою компетентність і цінність. Лідер отримує свою владу від послідовників, оскільки вони визнають його як лідера. Для підтримки своєї позиції лідер повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які не можуть бути досягнуті по-іншому. У відповідь вони задовольняють лідерську потребу у владарюванні і підвищенні над ними,

а також надають йому необхідну підтримку в досягненні організаційних цілей. Принципові відмінності між лідером і менеджером представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Різниця між лідером та менеджером

<b>Менеджер</b>	<b>Лідер</b>
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює по цілям інших	Працює по своїм цілям
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує тільки доводи	Використовує як доводи, так і емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Його шанують	Його обожають
Робить справу правильно	Робить правильну справу

Джерело: розроблено автором за даними [26].

Лідери здатні створювати образ майбутнього стану організації та доведення його до послідовників.

## 1.2. Теоретико - методичні підходи до діагностики лідерства

Очевидно, що теоретичні, практичні і технологічні аспекти проблеми лідерства тісно пов'язані з соціальним, психологічним та

духовно-моральним станом суспільства. Досліджуючи напрямки у вивченні лідерства, можна виділити основні теорії та методики.

Розділяючи точку зору психолога Л. Уманського, який працював з проблемами організаторської діяльності та організаторських здібностей, наведемо шість типів (ролей) лідера [27, с. 427]:

- лідер-організатор, який виконує функцію групової інтеграції;
- лідер-ініціатор, який висуває ідеї та чільний при вирішенні нових проблем;
- лідер-генератор емоційного настрою, що формує настрій групи;
- лідер-ерудит, володіє великим діапазоном знань;
- лідер-еталон, служить зразком, ідеалом;
- лідер-майстер (фахівець в якомусь виді діяльності).

В основу типології лідерства, запропонованої психологом Пригінім, покладені три критерії: за змістом, за стилем, за характером діяльності лідера. [27, с. 70].

За змістом розрізняють:

- лідерів-натхненників, які розробляють і пропонують програму поведінки;
- лідерів-виконавців, організаторів виконання вже заданої програми;
- лідерів, які є одночасно і натхненниками і організаторами.

За стилем діяльності можна виділити такі типи лідерів:

- *авторитарний*. Це лідер, що вимагає монопольної влади. Він одноосібно визначає і формулює цілі та способи їх досягнення. Зв'язки між членами групи зведені до мінімуму і проходять через лідера або під його

контролем. Авторитарний лідер намагається підвищити активність підлеглих адміністративними методами. Його головна зброя - «залізна вимогливість», загроза покарання, почуття страху. Не всі авторитарні лідери грубі, імпульсивні люди, але їх ріднить холодність, владність. Психологічний клімат в групі, де практикується цей стиль лідерства, характеризується недоліком доброзичливості і взаємної поваги між лідером і його послідовниками. Авторитарний стиль економить час і дає можливість передбачити результат, але при його використанні придушується ініціатива послідовників, і вони перетворюються в пасивних виконавців;

- *демократичний*. Подібні лідери зазвичай тактовні, поважні, об'єктивні в спілкуванні з членами групи. Соціально-просторове положення лідера - всередині групи. Такі лідери ініціюють максимальну участь кожного в діяльності групи, які не концентрують відповідальність, а намагаються розподілити її серед всіх членів групи, створюють атмосферу співробітництва. Інформація не монополізується лідером і доступна членам колективу. При цьому стилі посилюються особисті зобов'язання послідовників по виконанню роботи через участь в управлінні, проте, для прийняття рішень потрібно набагато більше часу, ніж при авторитарному стилі;

- *пасивний*. Такого лідера характеризує відсутність похвали, осуду, пропозицій. Він намагається піти від відповідальності, перекладаючи її на підлеглих. Установка подібного лідера - по можливості непомітне перебування в стороні. Лідер уникає конфліктів з людьми і усувається від розбору конфліктних справ, передаючи їх своїм заступникам та іншим людям, намагається не втручатися в хід діяльності групи. Цей стиль дозволяє розпочати справу так як бачиться, можливо, більш компетентним

підлеглим без втручання лідера. Однак група може втратити швидкість і напрямок руху без лідерського втручання.

За характером діяльності доцільно виокремити:

- *універсальний* тип, тобто той що постійно проявляє якості лідера;
- *ситуативний*, той, що проявляє якості лідера лише в певній ситуації.

Дослідивши підходи психолога Ю. Платонова, можна вивести загальні типи лідерства в організації [27, с. 80]:

- конструктивне (функціональне), тобто таке, що сприяє здійсненню цілей організації;
- деструктивне (дисфункціональне), тобто яке формується на базі прагнень, що завдають шкоди організації (наприклад, лідерство у сформованій на підприємстві групі злодіїв або хабарників);
- нейтральне, тобто воно не впливає безпосередньо на ефективність виробничої діяльності (наприклад, лідерство в групі працюють в одній організації садівників-любителів).

Звичайно, в реальному житті межі між цими типами лідерства є рухливими, особливо між конструктивним і нейтральним лідерством.

Конструктивне лідерство — один з найважливіших компонентів ефективного керівництва. Оптимальним для керівника є поєднання в собі якостей формального і неформального лідера. Однак поєднання в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролі керівника і емоційного лідера, важко досягти. Для ефективності управління зазвичай досить, щоб керівник одночасно був і діловим лідером. Звичайно, рівень позиції, займаної керівником в системі емоційних відносин, також впливає на



ефективність керівництва. Він не повинен бути надмірно низьким, перехідним в антипатію. В останньому випадку емоційна неприязнь може істотно підірвати діловий і посадовий авторитет керівника і знижувати ефективність його діяльності. .

Для обґрунтування підходів до діагностики компетенцій лідерства цікавою є концепція поведінкових стилів лідера - управлінська сітка Р. Блейка і Д. Моутон, яка була розроблена в університетах штатів Огайо і Мічиган [31]. Відповідно до цієї концепції, будь-який результат досягається у «силовому полі» між виробництвом і людиною. Перший вектор веде до максимального обсягу виробництва. Другий вектор направлений на особистість, щоб умови праці відповідали його потребам і бажанням. Між цими векторами є протиріччя, яке утворює деяке поле. На рисунку 1 виділено по дев'ять градацій на кожен силовий вектор. Кожна клітинка управлінської сітки відповідає певному типу управління і проявам лідерських якостей. На підставі концепції поведінкових стилів лідера можна виділити п'ять основних типів (кодів) лідерської поведінки (рис. 1.1):

- код 9.1 - стиль управління, що орієнтований на виробництво, коли на працівника не звертається увага. Це «жорсткий» адміністратор, поганий керівник;

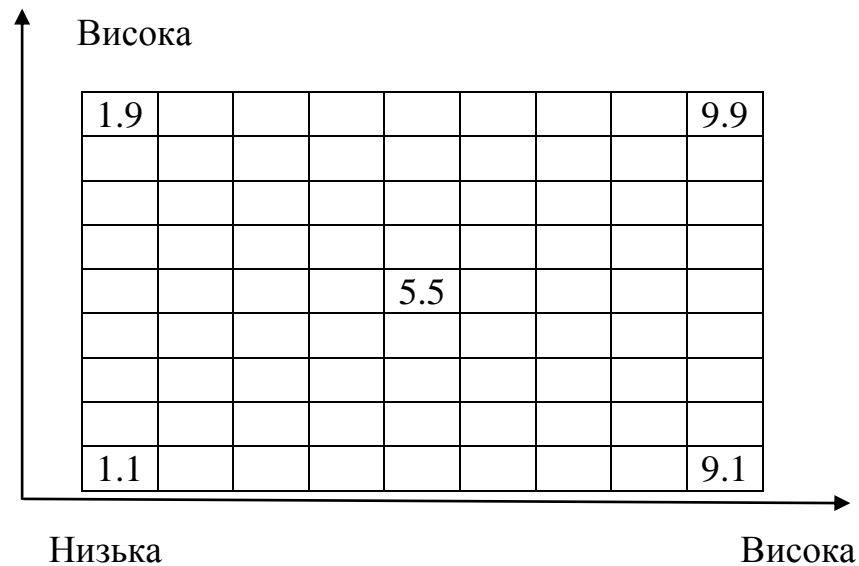
- код 1.9 - потреби людей на першому місці, продуктивність - на другому плані;

- код 5.5 - середній стиль управління і середній результат;

- код 1.1 - ті, хто ні до чого не прагне - ні до виробничих результатів, ні до встановлення гуманних умов виробництва, тобто, це реакція на стиль управління 9.1;

- код 9.9 - будується робота так, щоб працівники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості. Це ідеальний стиль управління, де співробітник самореалізується у результатах своєї праці.

Увага до людини



Увага до виробництва

Рис 1. 1.Управлінська сітка Р. Блейка і Д. Моутон, джерело: [31]

Ситуаційні фактори включають особисті якості й потреби підлеглих, характер завдання, характеристику навколишнього середовища, обсяг наявної інформації. Значить, завжди треба намагатися визначити стилі поведінки, які будуть ефективні в певних ситуаціях. Тобто, складовими частинами ситуаційного підходу є керівник, група і ситуація.

Популярною серед ситуаційних теорій лідерства є теорія життєвого циклу Пола Херсі і Кеннета Бланшарда [31], згідно з якою ефективні стилі лідерства залежать від "зрілості" виконавців, тобто від рівня освіти, досвіду по відношенню до задачі, яку треба виконати, здатністю нести

відповідальність за поведінку, бажанням працювати для досягнення цілей організації, відданістю даній організації.

Зрілість людини або групи не є постійною їх якістю і залежить від ситуації, завдання, досвіду минулої роботи. Керівник повинен визначити порівняльну зрілість людини або групи.

Виходячи з цього, як це видно з рис.1.2 були виділені чотири ступені зрілості підлеглих:

M1 – працівники, які не здатні і не бажають працювати, вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;

M2 – працівники, які не здатні, але бажають працювати, у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;

M3 – люди, що здатні виконати завдання, але не бажають працювати, їх не приваблює те, що пропонує керівник;

M4 – люди, які вміють і бажають робити те, що пропонує їм лідер.

Отже, чотирма ступенями зрілості підлеглих формуються чотири ефективних стиля керівництва:

S1 - директивний стиль - більше орієнтує увагу на завдання і менше на людські відносини. Він ідеальний в разі низької зрілості підлеглих, які або не можуть, або не хочуть відповідати за виконання завдання. Таким виконавцям потрібні детальні інструкції та жорсткий контроль.

S2 - переконуючий стиль характеризується орієнтацією керівника - і на завдання, і на стосунки. Він є найкращим для виконавців з помірним ступенем зрілості. Підлегли хочуть прийняти відповідальність, але не можуть. Керівник і дає інструкції, і заохочує відповідальність підлеглих.

S3 – керівник, який бере участь - висока орієнтація на відносини і низька - на задачу. У цій ситуації підлеглі можуть, але не завжди хочуть відповідати за виконання завдань, необхідна додаткова мотивація через залучення до участі в прийнятті рішень. Підлеглі знають, не наважуються проявити самостійність. Керівник мотивує співробітників через вищі потреби.

S4 - делегуючий стиль - низька орієнтація керівника: і на завдання, і на стосунки. Він є найкращим для керівництва високозрілих підлеглих, які і можуть, і хочуть нести відповідальність. Їм не потрібні вказівки і підказки.

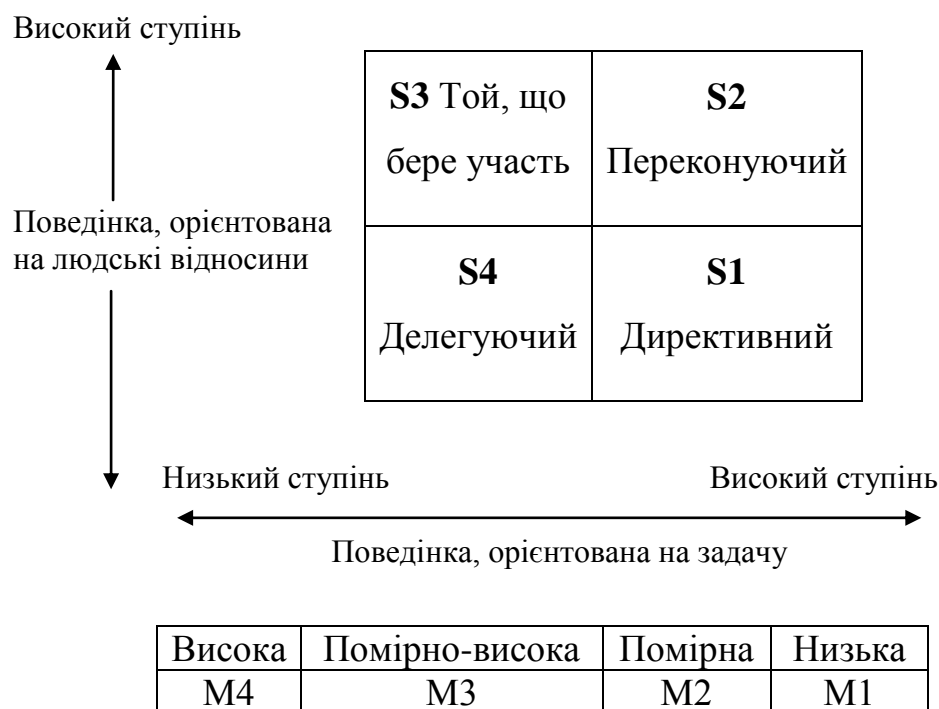


Рис.1.2.Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшарда, джерело: [31]

Розглянуті ситуаційні теорії лідерства можна прийняти за основу для формування управлінських рішень щодо використання лідерства на практиці в організації.

### 1.3. Управління розвитком лідерством в організації

Важливість виявлення лідерів бізнес усвідомив досить давно, але широке дослідження проблем в цій галузі почалося лише останнім часом. Це пов'язано з тим, що інструментарій, що дозволяє достовірно оцінювати лідерські здібності та точно визначати сферу найбільшої ефективності лідерів, став доступним широкому колу користувачів тільки на початку XXI століття.

Оцінити рівень професійної підготовки можна за допомогою спеціалізованих тестових завдань, здатності до адміністрування - проаналізувавши наявний досвід роботи, а ось виявити здатність стати лідером, взяти на себе відповідальність і в певних ситуаціях повести за собою людей - дуже непросто. Лідерські якості, як правило, все ще оцінюються приблизно - «на око».

Професійна успішність і продуктивність роботи на займаній посаді є найважливішими критеріями, але навіть професіонали, що відрізняються розвиненими лідерськими якостями, демонструють різну успішність при роботі в різних групах. При наявності високої мотивації до діяльності недолік комунікативних здібностей може компенсуватися допитливістю, наполегливістю, не конфліктністю та іншими особистісними якостями людини. Однак, при слабкій мотивації здатності можуть взагалі не проявлятися. При пошуку лідерів дуже важливо розглядати параметри для оцінки лідерського потенціалу.

Використовуючи інструменти HR-менеджера на підставі досліджень [28], можна аналізувати лідерські якості співробітників в організації. Було визначено набір лідерських якостей і лідерського потенціалу успішних керівників, який наведено нижче.

Експерти-практики вивели інтегративну характеристику поняття «лідер». За результатами експертної оцінки було визначено набір якостей, характерних саме для певної групи працівників. Тобто, були сформульовані параметри, якими повинен володіти еталонний профіль лідера для конкретної організації або групи. У таблиці 1.2 представлений модельний діапазон параметрів у відсотках, якими володіють успішні керівники організацій.

Таблиця 1.2

Параметри оцінки лідерського потенціалу керівника

Параметри	Модельний діапазон параметрів, %
Ініціативність	70–90
Вимогливість	70–90
Енергійність	70–90
Стійкість у виконанні зобов'язань	50–80
Прагнення «зробити кар'єру»	50–90
Цілеспрямованість	70–90
Допитливість	70–90
Оптимізм	70–90
Задоволеність собою	40–70
Нервово-психічна адаптивність	40–60
Стресостійкість	40–60
Соціальна сміливість	40–70
Швидкість прийняття рішень	40–70
Загальна працездатність	70–90
Конформність - зміна в поведінці або думці людини під впливом реального чи уявного тиску з боку іншої людини або групи людей.	20–50
Прагнення до влади	80–100
Невпевненість у собі	15–30
Об'єктивність самооцінки	55–70

Джерело: розроблено автором за даними [28].

Еталон кожного параметра якості дорівнює 100%. Після формування еталона оцінюється претендент на посаду за всіма параметрами. Тобто, здійснюється відбір у цільову групу шляхом порівняння індивідуальних профілів з ідеальним. Слід вважати, що цей зібраний модельний діапазон параметрів лідера є суб'єктивним і для кожної організації він свій. Така модель дозволяє вимірювати лідерський потенціал кожного із співробітників, оцінювати і порівнювати середні показники по окремих відділах організації, різним підприємствам і навіть галузям.

Слід зазначити, що виявлення працівників із лідерським потенціалом - необхідна, але недостатня умова для розвитку організації. Дуже важливо, щоб вони змогли реалізувати свої можливості - образно кажучи, знайти себе як лідера. Тому наступні кроки в цьому напрямку – навчання відібраних співробітників і планування їх кар'єри.

У конкретних ситуаціях важливо якомога точніше визначити, що мається на увазі під застосовуваним терміном, образ якого саме менеджера або лідера обговорюється. В Україні менеджерами вважаються навіть молоді люди, які виконують обов'язки продавців-консультантів та носять бейджик «Менеджер». Автор популярної книги «Кар'єра менеджера» Лі Якокка вважав себе менеджером, але за ступенем впливу і свободи в прийнятті радикальних рішень на посаді генерального директора «Крайслера» він фактично виступав як лідер.

Істинно лідерська поведінка, спрямована на розвиток лідерів, знаходиться в руслі такого актуального напрямку сучасного управління, як боротьба за таланти і розвиток талантів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, виживаності, успіху.

Поняття «лідер» зазвичай застосовують по відношенню до керівництва різної величини самостійних організацій і їх підрозділів.

Своєрідним брендом багатьох успішних організацій є ім'я їхнього лідера. Звільнення лідера з організації зазвичай супроводжується не тільки зміною всієї команди управлінців, а й радикальними змінами самої організації, якщо попередній лідер не забезпечив наступність.

Особистісні, поведінкові, професійні та інші якості лідерів зв'язуються з таким напрямком розвитку економіки як інноваційне, креативне. Порівняно недавно з'явилася нова керівна посада у бізнесі - креативний директор. Це пояснюється специфікою сучасних підприємств, коли основою не тільки процвітання, а й просто виживання організації справедливо вважається креативність персоналу й особливо лідерів. Згідно з психологічним словником, креативність - це творчі можливості (здатності) людини, які можуть проявлятися у мисленні. Креативні рішення можуть бути отримані не тільки у результаті знахідок окремих талановитих співробітників, але і при вмілому використанні колективного творчого потенціалу. Організація прийняття креативних рішень і їх реалізація є прерогативою лідерів окремих груп і бізнесу в цілому.

Компанія Boston Consulting Group проводила дослідження основних перспективних напрямків в галузі управління персоналом (людськими ресурсами - HR) Creating People Advantage. Дослідження опубліковані в Інтернеті: у ролі респондентів виступили керівники і топ-менеджери великих компаній. Метою дослідження було з'ясувати які напрямки роботи з персоналом керівники компаній вважають найбільш важливими в найближчі кілька років. В опитуванні взяли участь компанії з 39 країн. Компанії-учасники опитування працюють у сферах B2B, технологій і комунікацій, охорони здоров'я (багато з них транснаціональні). З'ясувалося, що найбільш гарячими темами у сфері управління людьми є стратегічні проблеми, спрямовані не на вирішення поточних завдань, а на майбутній розвиток. У таблиці 1.3 представлені топ-3 головних HR-тем у світі та у країнах СНД у найближчі кілька років.



Таблиця 1.3

Порівняння топ-3 головних HR-тем у світі та у країнах СНД

<b>Топ-3 головних HR-тем у світі</b>	<b>Топ-3 у країнах СНД</b>
1. Управління талантами	1. Удосконалення управління продуктивністю
2. Поліпшення розвитку лідерства	2. Компенсації та винагороди співробітників
3. Трансформація HR у стратегічне партнерство	3. Управління талантами.

Джерело: розроблено автором за даними [35].

Світова стратегічна проблема - поліпшення розвитку лідерства. Йдеться саме про лідерство, а не про менеджмент. Думка гуру менеджменту П. Друкера з цього приводу висловлена ним в енциклопедії менеджменту говорить, що в сучасному світі на будь-якому підприємстві в управлінні доводиться застосовувати лідерські якості: «Не підлягає сумніву, що основне завдання менеджменту залишається незмінним - забезпечити спільну роботу людей через єдині цілі і загальні цінності, сформувавши найбільш відповідну структуру організації, забезпечуючи такі умови для навчання і підвищення кваліфікації працівників, які дозволять їм ефективно виконувати свої обов'язки і вчасно реагувати на зміни виробничого середовища. Однак сутність цієї основної задачі все ж змінилася, хоча б тому, що змінився якісний склад робочої сили, якою доводиться управляти: у минулі часи основну масу робітників становив малокваліфікований персонал, тоді як у наші дні керівникам доводиться мати справу з високоосвіченими працівниками розумової праці» [5].

У даний час простежується чітка тенденція до впровадження у свідомість менеджерів організацій «гуманного духу». Будь-які дії (або

бездіяльність) у будь-якій сфері діяльності організації - наслідок рішень, прийнятих людьми, які займають різні посадові позиції і володіють інформацією, можливістю її використання, різноманітним потенціалом, включаючи мораль, потреби, кваліфікацію. І тільки якість персоналу організації на всіх рівнях і у всіх сферах здатна забезпечити їй виживання, процвітання, конкурентоспроможність. Однак неграмотне або зловмисне рішення здатне привести солідну фірму на грань катастрофи або навіть загибелі. Особливо сильним є вплив лідерів, що визначають напрямки руху, стратегію, тактику, цілі та інші сутнісні аспекти управлінської діяльності. Отже, ентузіазм, креативність співробітників, ведених прогресивними компетентними лідерами, визначають можливість виживання, успішність, інноваційність та інші характеристики організації.

З проявами лідерства безпосередньо пов'язані такі якості особистості як «харизма» або «харизматичне лідерство». Харизматичне лідерство (від грец. charisma - особлива обдарованість, винятковість) є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, викликає визнання лідерства [34]. Харизматичні лідери висловлюють свої думки й емоції за допомогою точних і дотепних метафор, а також артистичної міміки і мови тіла, при цьому - випромінюють абсолютну впевненість в собі

Ці якості забезпечують владу над послідовниками. Ряд фахівців вважає, що людей можна навчити демонструвати харизматичні форми поведінки. Психолог М. Хантер вивів шість основних характеристик, притаманних харизматичному лідерові:

- обмін енергією, або сугестивні здібності;
- вміння впливати на людей;
- дар «випромінювати» енергію і «заряджати» нею оточуючих;

- зачаровуючи зовнішність;
- незалежність характеру;
- хороші риторичні здібності й артистизм [7].

Всесвітньо визнаний авторитет в області лідерства та впровадження змін Джон Коттер вважає, що люди частіше піддаються впливу тих, хто володіє захоплюючими їх рисами характеру, хто є їх ідеалом і кому вони хотіли б наслідувати. Він сформулював якості лідерів, які дозволяють захоплювати за собою людей:

- практично повна впевненість у своїх судженнях і здібностях;
- вміння бачити перспективу краще, ніж інші;
- здатність захопити своєю ідеєю інших, вміло роз'яснюючи і переконуючи (таким чином, багато хто починає ставитися до нової ідеї як до власної);
- відданість ідеї, готовність ризикувати і взяти на себе відповідальність;
- нетрадиційна поведінка, іноді йде врозріз із загальноприйнятими нормами (якщо така поведінка дозволяє досягати результату, то вона може викликати захоплення інших);
- вміння добре відчувати ситуацію і знаходити ресурси, необхідні для досягнення мети [28].

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що перераховані характеристики дозволяють особистості швидко адаптуватися в умовах, що змінюються. Лідери, які мають харизматичні якості, відрізняються високою мотивацією, здатні працювати з ентузіазмом і досягати високих

результатів. Такі лідери потрібні на переломних етапах розвитку, у період виходу з кризового стану, здійснення радикальних реформ і змін.

Американський психолог А. Айві заявляє, що харизмі можна навчити і наводить свої рекомендації щодо її розвитку, а також описує необхідні навички харизматичного лідера: активна увага, постановка питання, відображення чужих думок і почуттів, структурування, фокусування, конфронтація, вплив. Рекомендації з розвитку лідерства наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Рекомендації з розвитку лідерства А. Айві

<b>Навичка</b>	<b>Значення для лідерства</b>
Активна увага	Дозволяє спостерігати або приєднуватися до вербальної (словесної) і невербальної (жести та інше) поведінки партнера.
Постановка питання	Полегшує розуміння чужої точки зору, а також дає можливість контролювати напрям і тривалість бесіди.
Відображення чужих думок і почуттів	Особливо корисно для розуміння і приєднання до іншої точки зору.
Структурування	Показує, як планувати майбутню зустріч для досягнення результату, підходить і для короткого контакту з однією людиною, і для групових зборів.
Фокусування	Веде людину або групу до глибокого розуміння проблеми, забезпечуючи найкраще рішення.
Загострення (конфронтація)	Це вміння дозволяє оптимально поєднати прийоми приєднання і лідерства для свідомого загострення процесу переговорів, перевірки виконання, пошуку творчого рішення.
Вплив	Лідерство виражається в умінні чітко й ефективно впливати на особистість.

Джерело: розроблено за даними [30].

Відомий американський дослідник лідерства Стівен Кові стверджує, що лідерів можна знайти на всіх рівнях ділової активності, а не тільки на самому верхньому. Кращі лідери зазвичай дотримуються загального комплексу цінностей, в який входять справедливість, рівність, неупередженість, цілісність, чесність, довіра. Кожна людина може визначити свою і чужу придатність до лідерства за допомогою наступних восьми критеріїв:

- безперервне самовдосконалення;
- орієнтація на служіння іншим, віра в інших;
- випромінювання позитивної енергії, доброзичливість і ухилення від сприйняття негативної енергії і конфліктів,
- раціональний розподіл часу і зусиль;
- внутрішня впевненість, оптимізм, свіжий погляд на події, сприйняття життя як пригоди;
- самокритичність, толерантність (терпимість), визнання заслуг інших і їх рівного права на самовираження;
- турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний і духовний розвиток.

Однозначно, лідер повинен бути не стільки універсальним менеджером, скільки професіоналом високого рівня в тій області діяльності, в якій діє його група, інакше він не зможе виступати арбітром у вирішенні суто технічних питань, вибирати правильний напрямок розвитку, особливо в ситуації наявності безлічі обґрунтованих, але конфлікуючих точок зору. Лідер володіє соціально-психологічними методами впливу, але при цьому повинен володіти і застосовувати економічні та адміністративно-правові методи управління.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП Фальгарова (арт-студія «Творча майстерня») та її організаційної структури.

Діагностика лідерських компетентностей керівного складу організації здійснювалась на базі ФОП Фальгарова (арт-студії «Творча майстерня»). Місце провадження господарської діяльності: місто Київ, вулиця Лугова 12, торговельне - розважальний центр «Караван».

Дата державної реєстрації ФОП Фальгарова - 13.05.2011 року за №22660000000064624.

ФОП Фальгарова є платником єдиного податку (ІІ група) у державній податковій інспекції у Солом'янському районі головного управління ДФС м.Києва.

Види економічної діяльності згідно КВЕД:

90.03 Індивідуальна мистецька діяльність.

93.29 Організація інших видів відпочинку та розваг (окрім організування та проведення гастрольних заходів).

47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах.

47.62 Роздрібна торгівля газетами й канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах.

47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах.

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Арт-студія «Творча майстерня» створилася на базі канцелярського магазину та є унікальним соціально-культурним проектом, орієнтованим на розвиток дитячого творчого потенціалу. «Творча майстерня» - нескінченна кількість ідей, можливість створення красивих і корисних речей, а також відмінний варіант арт-терапії. У майстерні щодня проводяться майстер-класи з виготовлення листівок, подарункових коробок, фотоальбомів, блокнотів, сумочок, обручів, брошок, сувенірів, при оформленні яких використовуються різні технології - квіллінг, скраббукінг, в'язання, макраме, плетіння бісером.

Майстер-класи арт-студії є універсальними й багатофункціональними не тільки для дітей, а й для їхніх батьків. «Творча майстерня» надає унікальну можливість батькам - під час шопінгу в ТРЦ займати своїх дітей творчістю.

Діти виступають дизайнерами своїх творів: самі обирають колір паперу, картону, тканини, ниток, підбирають аксесуари до робіт. Усі, хто пройшов в арт-студії «Творча майстерня» перший майстер-клас, завжди повертаються, щоб зробити наступну красиву і при цьому функціональну річ. Вироби арт-студії унікальні й затребувані. Продукція арт-студії постійно оновлюється, розробляються нові напрямки й дизайни вже існуючих майстер-класів, використовуючи й застосовуючи всілякі технології творчості, втілюючи в життя креативні ідеї (Додаток С).

Інтенсивно розвивається напрямок пошиття м'яких іграшок, подушок, скатертин та серветок, з використанням швейного й розкроювального обладнання. Пошиті вироби потім декорують всілякою вишивкою й аксесуарами. За допомогою спеціального обладнання - преса для сублимації та плоттера, - в арт-студії «Творча майстерня» проходять майстер-класи з нанесення всіляких картинок на футболки і сумки. Окремий великий і серйозний напрямок діяльності арт-студії «Творча майстерня» - школа з навчальними курсами крою та шиття. Тривалість

курсу в середньому становить 60-80 годин. Заняття проводяться не частіше двох разів на тиждень, тривають 2-3 години. Курси розраховані на різну вікову аудиторію і різний рівень професіоналізму. Використовуються різні програми навчання. Також в арт-студії «Творча майстерня» розвиваються навчальні курси з в'язання, які діляться на два блоки: в'язання гачком і в'язання спицями. У програмі вибір пряжі, спиць, гачка, читання схем, набір і закриття петель, прості й ажурні візерунки, зняття мірок, в'язання по викрійці і конструювання моделей, обробка трикотажних виробів, вишивка візерунків на в'язаній тканині, виготовлення декоративних елементів. Курси й майстер-класи арт-студії "Творча майстерня" є цікавими й затребуваними, аналогів у Києві не існує. Вироби арт-студії унікальні, з яскраво вираженим попитом. Вік дітей, які проходять майстер-класи, - від 3-х років і старше. Майстер-класи арт-студії є універсальними і багатофункціональними не тільки для дітей, а й для їхніх батьків. «Творча майстерня» надає унікальну можливість батькам під час шопінгу в ТРЦ займати своїх дітей творчістю. Мінімальний час, який діти проводять в творчому процесі - 30 хвилин. Деякі роботи виготовляються 1,5-3 години в залежності від віку дитини і складності виробу. При цьому вартість майстер-класу становить від 100 грн, включаючи матеріали. У магазині арт-студії «Творча майстерня» можна купити всілякі набори для творчості власного виробництва, товари художнього асортименту, брендові канцелярські речі та сувенірні вироби. Асортимент магазину постійно розширюється, сприяючи підвищеному інтересу покупців до товару.



## 2.2. Маркетингова стратегія та фінансовий стан арт-студії «Творча майстерня».

ТРЦ «Караван», в якому знаходиться арт-студія, у 2003 році першим в Україні професійно реалізував проект у форматі «shopping mall», загальною площею 58 000 м<sup>2</sup>. Це сучасний комплекс, концепція якого побудована на трьох рівноправних складових: покупки-їжа-розваги. ТРЦ «Караван» орієнтується на сімейну аудиторію і пропонує гостям якісний і різноманітний шопінг у сотнях магазинів, частування на будь-який смак і гаманець у десятках кафе і ресторанів, масштабну лінійку сучасних розваг для будь-якого віку. ТРЦ «Караван» відмінно підходить для сімейного проведення часу, де регулярно проводяться яскраві свята, тематичні фестивалі, запальні концерти. У ТРЦ «Караван» є кінотеатр «Мультиплекс», який радує кіноманів новинками світового прокату.

Арт-студія «Творча майстерня» займає у ТРЦ «Караван» площу 27,3 кв.м. Місцезнаходження студії є вдалим, відкритим, переглядається, із великим потоком людей. ТРЦ «Караван» має розважальну зону для дітей у фастфудній зоні, на якій знаходяться:

- арт-студія «Творча майстерня»;
- «Чудо-лавка», де розмальовують гіпсові статуетки;
- зона ігрових автоматів «Fly Park»;
- роллердром.

У цій розважальній зоні всі студії мають свій клієнтський сегмент. Ніхто своєю продукцією не перетинається, тим самим не складаючи пряму конкуренцію. Арт-студія знаходиться поруч із входом на роллердром та поруч з фаст-фудною зоною. За рахунок того, що роллердром надає безкоштовну послугу - катання зі своїми роликами, у ТРЦ «Караван» їдуть

з усього Києва діти та дорослі покататися на роликах. У зв'язку з цим у «Творчій майстерні» багато постійних і нових клієнтів. Діти в будь-який час в індивідуальному порядку можуть пройти майстер-класи по творчості. При цьому кожен для себе може зробити виріб зі своїм дизайном. Якщо дитина хоче щось зробити ще і вдома, то в арт-студії можна купити різноманітні творчі набори власного виробництва, асортимент яких постійно розширюється. Діти завжди хочуть зробити щось нове і цікаве, але найбільше клієнтів має арт-студія у передсвяткові дні: день святого Миколая, Новий рік, Різдво, день святого Валентина, Восьме березня, Великдень, дні народження родичів наших клієнтів. Арт-студія «Творча майстерня» унікальна своїми ідеями і роботами, які завжди сприймаються з цікавістю різною віковою клієнтською аудиторією. Час роботи арт-студії з 10-00 до 22-00, без вихідних.

Для досягнення мети виходу на точки беззбитковості і окупності в даний момент застосовується стратегія «попадання на споживчий ринок послуг, спрямованих на розвиток дитячого творчого потенціалу міста Києва». Для досягнення мети виходу на прибуток застосовується наступальна стратегія, яка полягає в завоюванні і розширенні ринкової частки, виступаючи забезпеченням результативної роботи і отримання прибутку.

Ця стратегія передбачає обслуговування вже постійних клієнтів і залучення нових клієнтів арт-студії «Творча майстерня», використовуючи креативні майстер-класи, навчальні проекти-курси, продажу творчих наборів і товарів канцелярського і художнього асортименту. Також арт-студія «Творча майстерня» планує створити потужну, цікаву навчальну мережу творчих студій в торгово-розважальних центрах міста Києва під існуючим брендом «Творча майстерня». Важливим фактором у цьому бізнесі є хороша реклама, підковані фахівці, які працюють з дітьми,

проводячи майстер-класи і навчальні проекти-курси. Розвивається мережа арт-студії «Творча майстерня». Під цим брендом стали проводитися майстер-класи не тільки у ТРЦ «Караван», а й у ТРЦ «Гулівер», у ТЦ «Сільвер-Бриз». Проводяться виїзні майстер-класи у школах і дитячих садах.

За роки діяльності арт-студії у місті Києві було проведено велику роботу по розробці, просуванню нового бренду арт-студії «Творча майстерня». Залучення нових клієнтів здійснюється через соціальні мережі Інтернету (Instagram, Facebook), роздачі листівок і візиток у ТРЦ, розміщення реклами на банерах і телеекранах ТРЦ, шляхом організації цільових рекламних кампаній у засобах масової інформації, проведення різних акцій, продаж подарункових сертифікатів на майстер-класи по творчості. Адреси та телефони арт-студії «Творча майстерня» розміщені у тематичних міських каталогах і довідкових службах, спрямованих на розвиток дитячого творчого потенціалу (Додаток Д). На даний момент закінчується написання веб-сайту, після чого буде здійснюватись його підтримка і просування в інтернеті. У планах діяльності арт-студії «Творча майстерня» - розвиток мережі і школи з навчальними курсами по шиттю, вишиванню, в'язанню. Для розвитку цих напрямків залучаються фахівці у вузьких напрямках, які проводять навчання у школі арт-студії «Творча майстерня» для дітей і дорослих.

Ціна на проведення майстер-класів розраховується виходячи з собівартості послуги, рівня ціни за майстер-класи у конкурентів, унікальності виробів. У зв'язку з тим, що матеріали для проведення майстер-класів беруться за оптовою ціною в магазині арт-студії «Творча майстерня», то собівартість всіх виробів є невеликою і складає приблизно 10-15% від вартості майстер-класів. В арт-студії «Творча майстерня» застосовується унікальна бізнес-ідея в роботі: продаж канцелярських,

художніх і сувенірних товарів через проведення майстер-класів по творчості. При цьому можна будь-який товар обробити, поліпшити і продати у декілька разів дорожче. Отже, в магазині арт-студії не існує залишкового товару. Мінімальний час, витрачений на виріб, - 30 хвилин/особу. Нижче наведено прайс на послуги арт-студії «Творча майстерня» (ціни з урахуванням матеріалів):

- виготовлення закладок - 30 грн;
- виготовлення листівок - 50 грн;
- виготовлення блокнотів - 80 грн;
- виготовлення подарункових коробочок - від 100 грн;
- виготовлення сумок - від 150 грн;
- прикрашення картинок на футболках і сумках - 200 грн;
- виготовлення обручів - від 180 грн;
- вишивка сумочок, подушок, серветок - від 250 грн;
- виготовлення м'яких іграшок - від 200 грн;
- плетіння браслетів і аксесуарів - від 150 грн;
- навчальні курси по крою, шиття, в'язання - від 1000 грн.

Облік руху товару магазину арт-студії «Творча майстерня» ведеться на основі ліцензійного програмного забезпечення 1С: Торгівля підприємства. Для розрахунку ціни товарів канцелярського, художнього асортименту застосовується спеціальна розрахункова формула, яка заведена в програму. Приблизно торгова націнка варіюється від 100 до 150% залежно від групи товару. Націнка на набори для творчості власного виробництва становить 200%.

Для розвитку арт-студії «Творча майстерня» є кілька джерел фінансування: власні кошти, дохід, який надходить від продажів магазину, дохід від проведення майстер-класів, дохід від виробів, які виконані на замовлення: вишивка і пошиття виробів, сублімація виробів.

Далі представлено складові економічної діяльності арт-студії «Творча майстерня» за 2019 рік. У таблиці 2.1. представлений календар та бюджет на рекламу і промо-акції у 2019 році, який становить 8800 грн.

Таблиця 2.1

## Календар та бюджет на рекламу на 2019 рік, грн.

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
<b>Методи (канали) просування</b>													
Інтернет	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Рекламні проспекти	400						400						800
Візитні картки	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Рекламна продукція	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Банери/ Рекламні щити	1000						1000						2 000
<b>Усього витрати</b>	<b>1900</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>1900</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>8 800</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

Згідно з таблицею 2.1, арт-студія «Творча майстерня» для залучення клієнтів виділяє щомісяця на рекламу і промо-акції в Інтернеті по 200 грн. за рік 2400 грн;

- на рекламні проспекти кожні півроку по 400 грн або 800 грн/рік;

- на виготовлення візитних карток раз на місяць 200 грн або 2400 грн/рік;
- на матеріал для зразків виробів щомісяця 100 грн або 1200 грн/рік;
- на друк й оновлення банерів на фасад ТЦ Караван кожні півроку 1000 грн або 2000 грн/рік.

В табл. 2.2. представлені витрати на приміщення та обслуговування банківського рахунку на 2019 рік.

Таблиця 2.2

## Витрати на приміщення та обслуговування рахунку на 2019 рік

Місяць:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
Оренда приміщення	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
Оренда банківського терміналу	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Електроенер.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Телефон робочий	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1 560
Прибирання приміщення	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Обслуговув. банківського рахунку	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
<b>Усього витрат</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>7530</b>	<b>90360</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

Згідно з договором оренди між арт-студією «Творча майстерня» (ФОП Фальгарова С.В.) та ТРЦ «Караван», витрати на оренду приміщення, електроенергію, прибирання приміщення є постійною

величиною. Також, сума на обслуговування терміналу і рахунка теж є постійною величиною, згідно з договором на обслуговування банківського терміналу і розрахункового рахунку у ПриватБанку. Витрати на місяць обслуговування робочого телефону, на підставі пакета Vodafone, теж постійні. Усього постійні витрати на приміщення та обслуговування банківського рахунку складають: на місяць 7 530 грн, на рік 90 360 грн .

У табл. А.2 наведено дані щодо обсягів продаж за 2019 рік. Тобто, у табл. А.2 приведена калькуляція витрат по категоріям на вироби арт-студії «Творча майстерня», які будуть використані далі в розрахунках. Щоб збут був стабільним протягом всього року, необхідно його планувати і прогнозувати. Для розрахунку продажів використовується технологічний підхід. Він завжди є об'єктивним відображенням дійсності поточного стану справ. Всі послуги, які надає арт-студія «Творча майстерня», розподілені за категоріями. Для розрахунку використовувалися чинники, які значно впливають на обсяг продажів, такі як зростання і сезонність, реклама, заходи щодо стимулювання збуту, введення нових продуктів, відкриття нових напрямків продажів, спеціальні клієнти з разовими значними закупівлями, які приведені в табл. А.1 в додатках. Таким чином, у 2019 році валовий дохід арт-студії «Творча майстерня» становив 1984,4 тис. грн, який збільшився на 50% відносно 2018 року. Такого результату діяльності організація досягла за рахунок введення нового обладнання для школи крою та шиття. Обладнання було закуплено в січні 2019 року.

У табл. 2.3 представлені витрати на оплату праці у 2019 році. Базова ставка заробітної плати встановлена на рівні 7000 грн. при нормі витрат часу 168 годин на місяць. У штаті організації 5 співробітників (адміністратор та 4 спеціаліста):

- адміністратор ТРЦ «Караван» працює у будні дні через день по 4 години та по вихідних по 10 годин, отримує заробітну плату 7000 грн. (168 год/міс).

- спеціаліст 1 ТРЦ «Караван» працює за графіком по 4 години, отримує заробітну плату 5000 грн. (120 год/міс).

- спеціалісти 2,3,4 у ТЦ «Гулівер» та ТЦ «Сільвер Бриз» працюють за графіком у вечірній час по 4 години та отримують заробітну плату у розмірі 3000 грн. з розрахунку 72 год/міс.

Таблиця 2.3

## Витрати на оплату праці у 2019 році (тис. грн.)

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
Адміністратор	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Спеціаліст 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Спеціаліст 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Спеціаліст 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Спеціаліст 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
<b>Усього Витрати</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>276</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

У табл. 2.4 наведено дані про суми податків, що сплачуються з фонду заробітної плати співробітників і ФОП у 2019 році

Мінімальна заробітна плата в 2019 році становить 4 173 грн.

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) для ФОП - 918,06 грн грн./місяць.

Єдиний податок для II групи оподаткування - 834,60 грн грн./місяць.

Сума ЄСВ, сплаченого за за найманих працівників, становить 5060 грн. на місяць, або 60720 грн. на рік.



Таблиця 2.4

Податки на заробітну плату та податкові зобов'язання, грн.

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
Єдиний податок ФОП	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	10 015
ЄСВ ФОП 22%	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	11 017
ЄСВ за співробітника	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	60 720
<b>Усього виплат</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>81 752</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

У табл. 2.5 представлені зведені операційні витратиє.

Таблиця 2.5

Операційні витрати (без витрат на оплату праці), грн.

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
Витрати на оренду прим-ння	7530	7530	7530	7530	7530	7530	7530	7530	7530	7530	7530	7530	90360
Витрати на матеріали, собівартість в продукції	13857	15866	21333	24861	27105	29834	33190	34695	3 858	45274	48721	53380	1369339
Реклама та промоакції	1900	500	500	500	500	500	1900	500	500	500	500	500	8800
<b>Усього витрати</b>	<b>23287</b>	<b>23896</b>	<b>29363</b>	<b>32891</b>	<b>35135</b>	<b>37864</b>	<b>42620</b>	<b>42725</b>	<b>45888</b>	<b>53304</b>	<b>56751</b>	<b>61410</b>	<b>1468499</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

Тобто, у табл. 2.5 представлені зведені операційні витрати без витрат на оплату праці: витрати на оренду приміщення (з табл. 2.2), витрати на витратні матеріали (з табл. А.2), витрати на рекламу (з табл. 2.1).

У табл. А.2 в додатках представлений перелік власного обладнання, згідно залишкової вартості, товарів і матеріалів для майстер-класів, товарів в обороті у магазині. В табл. 2.6 представлений перелік власного капітального обладнання (активи), що вимагають амортизації. Це обладнання було закуплено для школи крою та шиття у січні 2019 року: швейні - вишивальні машинки, оверлок, розкроювальний ніж, ноутбук, принтер для прямого друку, має корисну роботу 36 місяців.

Таблиця 2.6

Капітальне обладнання (активи), що вимагають амортизації.

Активи	К-ть	Ціна, грн	Вартість, грн	Дата покупки	Період корисного використання (місяці)	Сума амортизації на місяць
Швейне-вишивальна машинка	2	40 000	80 000	01.01.2019	36	2 222,22
Оверлок	1	7 000	7 000	01.01.2019	36	194,44
Розкроювальний ніж	1	3 000	3 000	01.01.2019	36	83,33
Ноутбук	2	25 000	50 000	01.01.2019	36	1 388,89
Принтер для прямого друку на футболках	1	110 000	110 000	01.01.2019	36	3 055,56
<b>Загальна вартість капітального обладнання</b>			<b>250 000</b>		<b>Усього сума амортизації на місяць</b>	<b>6 944,44</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

Підсумкова вартість власного обладнання і товарів в обороті представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Підсумкова вартість власного обладнання і товарів в обороті, грн.

<b>Обладнання і товари в обороті</b>	<b>Вартість</b>
Нове капітального обладнання	250 000
Матеріали для роботи майстер-класів	50 000
Товари в обороті в магазині	232 110
Інше (не грошовий внесок власного обладнання)	150 000
<b>Усього, грн.:</b>	<b>682 110</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

У таблиці 2.8 наведено джерела фінансування.

Таблиця 2.8

Джерела фінансування на кінець 2019 року, грн.

<b>Джерела фінансування</b>	<b>Сума, грн.</b>
Грошовий внесок власника	
Негрошовий внесок власника (обладнання)	400 000
Короткострокова банківська позика підприємству	
Довгострокова банківська позика підприємству	
Початковий запас продукції/ матеріалів	282 110
<b>З усіх джерел фінансування:</b>	<b>682 110</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

У таблиці 2.8 наведено джерела фінансування (власні кошти, позикові кошти). До власних коштів відносяться негрошовий внесок власника (обладнання) та початковий запас продукції та матеріалів. Загальна сума з усіх джерел фінансування становить 682 110 грн.

У табл. 2.9 наведено звіт про прибутки і витрати за 2019 рік.

Рентабельність - відносний показник економічної ефективності організації. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, тобто виробництво і реалізація даного продукту приносить прибуток. Рівень рентабельності визначається за допомогою відносних показників - коефіцієнтів. Показники рентабельності можна умовно розділити на дві групи (два види): рентабельність продажів і рентабельність активів. Рентабельність продажів (форм.1.1 або форм.1.2) - коефіцієнт рентабельності, який показує частку прибутку в кожній заробленій гривні. Зазвичай розраховується як відношення чистого прибутку (прибутку після оподаткування) за певний період до вираженого в грошових коштах обсягу продажів за той же період.

$$РП = ЧП / В, \quad (1.1)$$

де РП- рентабельність продажів,

ЧП - чистий прибуток,

В – виручка (валовий дохід).

Або в % співвідношенні рентабельність

$$РП\% = ВП / ВД * 100\% , \quad (1.2)$$

де ВП - валовий прибуток,

ВД - валовий дохід.



Витрати на матеріали	13 857	15 866	21 333	24 861	27 105	29 834	33 190	34 695	37 858	45 274	48 721	53 380	385 974
Реклама та промоакції	1 900	500	500	500	500	500	1 900	500	500	500	500	500	8 800
Амортизація	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	6 944	83 333
Усього операційні витрати	60 044	60 653	66 120	69 648	71 892	74 621	79 377	79 482	82 645	90 061	93 508	98 167	926 219
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>12 949</b>	<b>21 231</b>	<b>28 347</b>	<b>33 091</b>	<b>38 003</b>	<b>49 545</b>	<b>59 832</b>	<b>70 722</b>	<b>76 797</b>	<b>78 464</b>	<b>95 772</b>	<b>107 453</b>	<b>672 207</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (послуг) і собівартістю реалізованої продукції та складає за 2019 рік 1 598 426 грн.

Чистий прибуток складає 669 435 грн. Виручка (валовий дохід) за 2019 рік складає 1 984 400 грн.

Рентабельність, % за 2019 рік складає 81%.

Рентабельність продажів, згідно форм. 1.1 складає 0,34.



Обов'язкові виплати (податки)	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	6 813	81 752
Витрати на приміщення	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	7 530	90 360
Офісні витрати, матеріали	13 857	15 866	21 333	24 861	27 105	29 834	33 190	34 695	37 858	45 274	48 721	53 380	385 974
Реклама, промо-акції	1 900	500	500	500	500	500	1 900	500	500	500	500	500	8 800
<b>Усього Виплати</b>	66 956	69 575	80 509	87 564	92 053	97 511	105 623	107 233	113 558	128 391	135 284	144 603	1 228 860
<b>Оборот грошових коштів на кінець періоду</b>	702 004	730 179	765 470	805 506	850 453	906 942	973 719	1 051 386	1 135 128	1 220 536	1 323 253	1 437 650	1 437 650
<b>Баланс грошових коштів на кінець</b>	702 004	730 179	765 470	805 506	850 453	906 942	973 719	1 051 386	1 135 128	1 220 536	1 323 253	1 437 650	1 437 650

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.



У заключній табл. 2.11 представлений зведений баланс за 3 роки арт-студії «Творча майстерня». Вартість обладнання, яке було придбане у січні 2019 року, за мінусом амортизації становить 166 666 грн.

Таблиця 2.11

Зведений баланс за 2017-2019 рр.

Баланс за період:	2017 рік	2018 рік	2019 рік
<b>Активи</b>			
<i><b>Оборотні активи</b></i>			
Грошові кошти	600 000	900 000	1 437 650
Дебіторська заборгованість			0
Запаси готової продукції			0
<b>Усього оборотні активи</b>	<b>600 000</b>	<b>900 000</b>	<b>1 437 650</b>
<i><b>Необоротні активи</b></i>			
Земля			0
Будівлі (включаючи знос )			0
Обладнання ( включаючи знос )	50 000	20 000	166 666
<b>Усього необоротні активи:</b>	<b>50 000</b>	<b>20 000</b>	<b>166 666</b>
<b>Усього чисті активи</b>	<b>650 000</b>	<b>920 000</b>	<b>1 604 316</b>
<b>Пасиви</b>			
<i><b>Короткострокові зобов'язання</b></i>			
Кредиторські зобов'язання	0	0	0
Податкові зобов'язання (до сплати)	0	0	0
<b>Усього короткострокові зобов'язання</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i><b>Довгострокові зобов'язання</b></i>			
Довгострокові позики	0	0	0
<b>Усього довгострокові зобов'язання</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Усього капітал власника і пасиви</b>	<b>650 000</b>	<b>920 000</b>	<b>1 604 316</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації.

Баланс організації є потужним інструментом, що забезпечує можливість контролювати всі активи і пасиви підприємства та управляти його фінансами. Баланс це також інструмент моніторингу стійкості бізнесу, що фіксує стан майна, який є у бізнесу, стан зобов'язань на певну дату. Баланс відбиває фінансові показники, що характеризують життєстійкість підприємства: платоспроможність, ліквідність, фінансову незалежність.

Згідно балансу, на кінець 2019 року арт-студія «Творча майстерня» має власні кошти у розмірі 1 437 650 грн., власне обладнання з урахуванням амортизації 166 666 грн. Оцінка фінансового стану арт-студії «Творча майстерня» дозволяє зробити висновок про її фінансову незалежність, короткострокові і довгострокові зобов'язання і дебіторська заборгованість відсутні. Оборотні активи представлені грошовими коштами, які мають високу ліквідність.

2.3. Діагностика лідерських компетентностей керівного складу арт-студії «Творча майстерня».

Вважається, що бізнес буде просуватися тільки тоді, коли керівникові подобається те, чим займається його компанія. Захоплення в такій справі відіграє роль палива, яке допомагає підтримати мотивацію і впоратися із завданнями, які виникають у процесі управління бізнесом.

Команда арт-студії «Творча майстерня» складається з 5 осіб: адміністратора та чотирьох спеціалістів з творчості. Для розвитку арт-студії «Творча майстерня» постійно проводяться навчальні курси для співробітників.

Слід приймати до уваги, що основний фактор успіху та розвитку організації – це розвиток людей та їх лідерських якостей. Одна з ключових цілей досягнення успіху - створення високопродуктивної команди і підтримання її продуктивності.

Арт-студія «Творча майстерня» самостійно освоює технології оцінки лідерів: виявляє працівників з лідерським потенціалом з числа власних кадрів, що дозволяє відмовитися від дорогих заходів з пошуку та залучення лідерів «з боку». Оскільки працівник, який знає специфіку і потреби організації, не потребує тривалого періоду знайомства, адаптації та «притирання» характерів, він може швидко вийти на максимальні показники продуктивності діяльності. У справі виявлення і «виховання» внутрішнього лідера дуже важливі такі фактори як ефективна система діагностики і грамотний керівник-наставник.

В арт-студії «Творча майстерня» існує кілька способів виявлення лідерських здібностей. На етапі найму працівника практикується вивчення рекомендацій і попереднього досвіду, проходження психологічних тестів на лідерство для експрес-діагностики. Для підвищення рівня особистої відповідальності, поліпшення навичок управлінської взаємодії використовуються тренінги.

З метою діагностики лідерських компетентностей в арт-студії був використаний тест під назвою «Лідерство» [28]. Працівники мають відповісти на 50 запитань протягом декількох хвилин: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно вибрати тільки один. Результати тесту демонструють, наскільки у людини розвинені лідерські якості. На підставі підрахунку балів, отриманих за відповіді на запитання, пропонується шкала оцінювання ступеня прояву лідерських якостей:

- якщо сума становить менше 25 балів, то якості лідера виражені слабо;
- якщо сума балів знаходиться у межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо;
- якщо сума балів знаходиться у діапазоні від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно;
- якщо сума перевищує 40 балів, то особа - лідер схильна до диктату.

Співробітники арт-студії «Творча-майстерня» пройшли тест «Лідерство». Результати тестування наведено у додатку В (табл. В.1). На підставі обробки анкет отримані оцінки у балах, які зведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Результати тестування працівників

№	Прізвище працівника	Посада	Бали	Якості лідера
1	Назаренко Жанна	адміністратор, фахівець майстер класів у ТРЦ «Караван»	36	виражені сильно
2	Сазонова Неля	фахівець майстер класів у ТРЦ «Караван»	30	виражені середньо
3	Журавльова Анастасія	фахівець майстер класів у ТЦ «Гулівер»	24	виражені слабо
4	Міненко Поліна	фахівець майстер класів у ТЦ «Гулівер»	25	виражені слабо
5	Віллер Лоліта	фахівець майстер класів у ТЦ «Сільвер Бриз»	28	виражені середньо

Джерело: розроблено автором за даними HR-документації організації.

Як свідчить аналіз, проведений за допомогою тесту «Лідерство» та других психологічних тестів, у Назаренко Жанни сильно виражені лідерські якості, вона добре справляється з посадою адміністратора, може організувати робочий процес та проконтролювати всіх спеціалістів, які у неї є в підпорядкуванні. У Сазонової Нелі та Віллер Лоліти (спеціалісти та фахівці майстер-класів) якості лідера виражені середньо. Вони справляються зі своїми обов'язками, добре розуміють робочі моменти, навчаються, стають більш впевненими у своїх знаннях і з часом зможуть претендувати на керуючі ролі в організації. Журавльова Анастасія та Міненко Поліна – новачки, спеціалісти та фахівці майстер-класів отримали 24 та 25 балів, тобто якості лідера виражені слабо, але вони сумлінно виконують свої обов'язки. У доброму та чуйному колективі всі співробітники один одному допомагають і кожен вносить свою лепту в роботу. Згодом кожен стає незамінним співробітником та може вирости до керівника своєї групи. Проте отримані висновки – це результат застосування певної методики для оцінки стану особистості на момент тестування. Тобто результат - не догма, а лише оцінка на даний момент часу.

В арт-студії «Творча майстерня» постійно розробляються особистісні кейси, які проявляють поведінкові стратегії, особистісні властивості і цінності співробітників. Перевага кейсів в тому, що вони не мають єдиного вірного рішення, що робить його ідеальним інструментом для «мозкового штурму», розвитку комунікацій та згуртування колективу.

Для розвитку лідерських якостей в арсеналі кейсів арт-студії лежить профільний аналіз особистості (додаток С). Цей аналіз заснований на теорії чотирьох типів особистості, яка була розроблена психологом Вільямом Марстоном і вдосконалена Кеннетом Томасом [33]. К. Томас виходив з того, що людям не слід уникати конфліктів або вирішувати їх за всяку ціну, а потрібно вміти грамотно ними управляти.

Профільний аналіз особистості (ПАЛ) - це інструмент, що дозволяє діагностувати поведінку особистості в конфліктній ситуації (в конфлікті інтересів). ПАЛ - це двомірна модель регулювання конфліктів, один вимір якої - поведінка особистості, заснована на увазі до інтересів інших людей, тобто кооперація; другий - поведінка, що має на увазі ігнорування цілей оточуючих і захист власних інтересів, тобто напористість. Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основних вимірів (кооперація і напористість):

1. Змагання (конкуренція) - прагнення домогтися своїх інтересів на шкоду іншому.

2. Пристосування - принесення в жертву власних інтересів заради іншого.

3. Компроміс - угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає виникле протиріччя.

4. Уникнення - відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

5. Співробітництво - учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Крім того, слід пам'ятати, що лідерські здібності можна розвинути, працюючи над собою, що і робить керівництво, тобто Фальгарова Світлана Вікторівна, яка має технічну та економічну освіту. З метою формування лідерських навичок для утримання ефективної команди та досягнення відмінних результатів керівництво арт-студії «Творча майстерня» вивело правила і постулати роботи:

- підбирати співробітників виходячи зі своїх цінностей, тобто людина може бути прекрасним професіоналом, але якщо вона дивиться в різні сторони з лідером, вона ніколи не буде на сто відсотків віддаватися спільній справі. Сімдесят відсотків професійних знань і досвіду співробітники компанії набувають у процесі вирішення робочих завдань.

Будь-які навички та компетенції можна напрацювати і розвинути, а ось людські якості і цінності - набагато складніше. Тому при підборі співробітників треба дивитися на гнучкість, відкритість до нових ідей і готовність виходити за рамки звичного, і тільки потім - на гарні рядки в резюме;

- не використовувати інструменти для мотивації хаотично і шаблонно, завжди тільки з розумінням використовувати методи мотивації, для кого і для чого це треба робити., підбирає правильні слова і методи для мотивації і натхнення індивідуально.

- лібералізувати офісні правила, повинен бути згуртований дух в колективі, щоб кожен співробітник пишався приналежністю до команди. Звичайно, для згуртування колективу і підняття корпоративного духу найбільш ефективним інструментом є періодична організація тимблдингу і корпоративних івентів. Планування кожного подібного заходу повинно починатися з правильної постановки цілей і завдань. І тільки після правильної постановки цілей і завдань це буде працювати ефективно.

- давати більше свободи, бути гнучкими, але головне - не забувати контролювати результати і своєчасно прощатися з неефективними працівниками, як би важко це не було;

- спілкуватися зі своїми співробітниками, щиро цікавлячись, чому вони на цьому тижні були не такі ефективні/задоволені/натхненні. Таким чином можна створити навколо лідера спільноту однодумців і добровольців, які знають, що їх завжди вислухають, притому почують.

## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1 Напрямки формування сучасної моделі лідерства

Досвід існування бізнес-організацій у сучасних умовах продемонстрував, що тільки та команда, яка працює як єдиний організм, який функціонує цілісно і нероздільно, може принести успіх та фінансові результати підприємству. Для утримання ефективної команди та досягнення відмінних результатів слід забезпечити лідерський підхід в управлінні людьми. На підставі проведеного аналізу для арт-студії «Творча майстерня» доцільно рекомендувати розробити і запровадити новий підхід до управління, який має формуватися на основі наступних принципів.

1. Лідерські здібності співробітників формуються і розвиваються шляхом навчання і самонавчання, мотивування, тренінгів і практичного досвіду. Все це допомагає «стати лідером», знайти визнання групи та створити високопродуктивну команду і підтримати її продуктивність протягом всього часу роботи.

2. Заохочення добровільного розширення повноважень, ініціативи і прийняття відповідальності, розумного ризику.

3. Спосіб прийняття рішень: коучинг, методи колективної мислєдїяльностї, консалтинг процесу.

4. Підбір персоналу: з урахуванням індивідуального трудового потенціалу, необхідного для роботи в команді (комунікативного, лідерського, розвиваючого).

5. Спосіб доведення задач до виконавця: коучинг, орієнтація на клієнта, орієнтація на групу.



6. Відношення до знань: лідер високо цінує і здійснює менеджмент знань. Розвиває лідерські якості підлеглих, розширює їх кругозір, забезпечує повсюдну спадкоємність. Саморозвиток для лідера - постійна робота.

7. Ставлення до підлеглих: зацікавлене, тобто, індивідуальний підхід.

8. Ставлення до дотримання дисципліни: можливий індивідуальний режим при перевищенні віддачі над негативним впливом на колектив. Стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей, потреб, вкладу працівника.

9. Зміст праці: переважно творчий, продуктивний, колективний характер.

Формулювання «кадри вирішують усе» - актуальне на всіх етапах розвитку робочого процесу арт-студії «Творча майстерня». З метою розвитку лідерських компетентностей керівнику доцільно дотримуватися лідерських методик, формувати єдину культуру організації. На етапі відбору нових співробітників необхідно використовувати вдосконалені особистісні та професійні тести. На етапі розвитку персоналу - постійно атестувати свої кадри, впроваджуючи систему категоризації співробітників - «20-70-10». Ця система була розроблена Джеком Уелчем, генеральним директором компанії General Electric і отримала назву «ABC-Players». Згідно з цією системою, в організації співробітники діляться на дуже продуктивних, які складають 20%, на співробітників середньої продуктивності - 70% і решта 10% - працівники, яких сміливо можна звільняти.

Керівники арт-студії «Творча майстерня» повинні усвідомлювати переваги включення методик коучингу в стиль управління своїх лідерів, розвиваючи індивідуальні та групові тренінги, при цьому використовуючи

теорії лідерства та «кодекси честі» організації. Всі ці дії необхідні для захисту інтересів клієнтів арт-студії. Коучинг допомагає співробітникам досягти професійних цілей для просування по кар'єрних сходах, а також для стратегічного мислення, поліпшення комунікативних навичок і створення продуктивної команди.

Слід вважати, що при розвитку лідерських якостей в організації необхідно використовувати широкий спектр поведінкових технік і методів. При цьому керівник (коуч) дає можливість подолати розрив між тим, де співробітник знаходиться зараз і де він хоче бути, поступово дотримуючись цілей і шляхів їх досягнення. Для того, щоб працівник побачив перспективи і нові підходи до досягнення бажаної мети, коучинг повинен включати такі техніки як перефразування, слухання, задавання питань, уточнення.

Для ефективного групового тренінгу при спілкуванні в команді створюється довірча атмосфера і оцінюються сильні і слабкі сторони кожного. З цією метою використовується важливий навик, якого не вистачає багатьом лідерам - «активне слухання», тобто коуч повністю концентрується на словах учасника групи і дає зрозуміти, що розуміє його, після чого резюмує бесіду, показуючи щире зацікавлення, тим самим підвищуючи рівень довіри. Отже, допомагає домогтися кращих результатів в розумінні обговорюваного питання.

У список технік потрібно включати не тільки «активне слухання», а й «емоційний інтелект», який є ключем до розробки стратегій. Техніка «емоційний інтелект» допомагає подолати страхи і особисті бар'єри, що заважають успіху кожного учасника. На групових тренінгах треба змушувати всіх замислюватися над їх цінностями і переконаннями, які, хоча і несвідомо, але впливають на прийняті рішення і стають якорем

кожного в житті. Звідси випливає, що більшість проблем виникає, коли порушені ці особисті цінності.

З метою розвитку лідерських компетенцій доцільно раз на місяць впроваджувати загальні збори для проведення «мозкового штурму». При цьому співробітники повинні бути готові підтримувати зміни, відкрито говорити про проблеми і пропонувати шляхи їх вирішення. Як універсальний інструмент для підвищення ефективності вирішення задач керівнику арт-студії треба застосовувати метод під назвою «колесо наслідків», який дозволяє лідерам надійно і швидко виявляти потенційні ризики і можливості. Цей метод можна практикувати як для з'ясування конфліктів в організації та поліпшення якості роботи, так і для формування команди, навчання, тестування інновацій. Отже, застосовуючи метод «колесо наслідків», можна прогнозувати наслідки практично будь-якої події, яка могла б впливати на майбутнє організації.

Для підвищення лідерського потенціалу працівників в арт-студії доцільно в певний період, наприклад, раз у 2 місяці, проводити тренінги, використовуючи метод розстановки пріоритетів. Тобто співробітники повинні вчитися оцінювати, що є найважливішим для них, а не для інших. Таке переосмислення часто відкриває нові можливості для делегування, зміни або переосмислення поточного розподілу часу і ресурсів, збільшуючи запас для особистого росту і досягнення цілей. Така техніка спонукає працівників задуматися про те, що вони роблять і чому.

Крім того, в організації потрібно визначати і вимірювати ділові якості співробітників, використовуючи модель компетенцій. Ця модель є набором вимог до знань, навичок, поведінки співробітників на певній посаді. Компетенції впливають із стратегічних цілей арт-студії і допомагають працівникам розуміти вимоги завтрашнього дня, розвиваючись разом з організацією. Для правильного формулювання

моделі лідерських компетенцій необхідно постійно аналізувати діяльність співробітників, розуміючи їх завдання і складність роботи. Стратегія підприємства завжди націлена на майбутнє, тому правильно виділені компетенції допомагають співробітникам розуміти вимоги завтрашнього дня і розвиватися разом з підприємством.

Для співробітників модель лідерських компетенцій дає:

- ефективну рольову модель, тобто співробітник отримує можливість зрозуміти яку робочу поведінку очікують від нього;

- зворотній зв'язок, який дозволяє отримати співробітнику від колег та керівника висновки про свою робочу поведінку;

- розвиток, який дає можливість планувати та аналізувати динаміку своєї роботи, використовуючи широкий спектр розвиваючих дій.

Можна виділити кілька основних груп компетенцій, на яких мають зосереджуватись зусилля по управлінню процесом розвитку лідерства в організації:

- аналіз ситуації і прийняття рішень (важливо, щоб у співробітників була певна широта бачення і вони готові бачити більше, ніж безпосередні його завдання);

- управління робочим процесом (складова лідерства - вміння вибудовувати робочий процес, управляти своїм часом і часом команди, правильно розподіляти відповідальність);

- командна взаємодія (лідер повинен співпрацювати з іншими людьми і домагатися взаємовигідних рішень);

- комунікація і залучення (лідер повинен вміти ясно аргументувати свої ідеї, знаходити колег для реалізації задуманого);
- розвиток себе та інших (той, хто може створити сильну згуртовану команду професіоналів - справжній лідер і як тільки він припиняє розвивати своїх співробітників, то перестає рости як керівник);
- управління змінами (співробітники повинні бути готові підтримувати зміни, відкрито говорити про проблеми і пропонувати шляхи їх вирішення);
- чесність і етична поведінка (дотримання етичних норм - запорука довгострокового успіху);
- орієнтація на результат (ніколи не зупинятися на досягнутому і прагнути до освоєння нового і досягненню більш високих результатів - головна якість лідера).

### 3.2 Управління розвитком лідерських компетентностей керівного складу організації

Цун-ян Сай, директор McKinsey, Сінгапур, вважає, що стратегія не може реалізуватися сама собою, і саме лідерство - той ресурс, який дозволяє втілити в життя плани компанії. Топ-менеджери повинні оцінювати брак лідерів в своїх компаніях і заповнювати її в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Але найкраще об'єднати питання лідерства з розвитком стратегії і регулярно зіставляти таланти лідерів з можливостями, що відкриваються перед компанією [32].

Однією з найважливіших якостей успішного керівника є амбітність та постійний саморозвиток. Треба міняти свої моделі поведінки, які гальмують подальше просування до мети.

В арсеналі арт-студії «Творча майстерня» повинні вдосконалитися кейси, призначені для обговорення питань, пов'язаних з лідерством: особливостей різних типів лідерства, відносини лідера і послідовників, мотивації, формування високоефективного колективу, розвитку конкретних ситуацій.

Одночасно, підлеглі очікують від лідера і співвідносять поняття «лідер» з виконанням такого набору ролей:

- авторитет, як професіонал і моральна особистість, зразок для наслідування, творець команди, аналітик, стратег;
- організатор діяльності підлеглих, послідовників;
- натхненник, ентузіаст, інтегратор зусиль, провидець;
- постановник привабливих цілей;
- формувач місії, бачення майбутнього, культури, іміджу;
- коучер (коуч), мотиватор;
- педагог, наставник, вихователь, розвиваючий потенціал послідовників, психотерапевт;
- переможник.

На наше переконання, лідер арт-студії повинен володіти і розвивати такі якості, як: харизма, вміння комунікувати, компетентність, сфокусованість, ініціативність, впевненість, самодисципліна. З огляду на необхідність вирішення завдань удосконалення і розвитку якостей лідера доцільно рекомендувати до застосування наступні засоби і методи.

1) Харизма - це чарівність, здатність надихати і притягувати людей, внутрішня сила і енергія. Тому лідеру просто необхідно бути джерелом енергії для оточуючих. Для цього треба підтримувати хорошу фізичну форму, міняти негативні звички. Періодично робити психологічне перезавантаження.

2) Здатність комунікувати впливає на рівень лідерства. Критерії комунікативної компетентності можуть бути приблизно такими: вміння встановлювати і утримувати контакт, ораторське майстерство, навички презентації, вміння слухати і чути, зворотній зв'язок, орієнтація на розуміння проблем співрозмовника. Для цього можна використовувати метод шкалювання для критеріїв і постійно працювати над якістю цих критеріїв. Щодня вдосконалювати свою дикцію, роблячи вправи артикуляційної гімнастики, пройти тренінг з ораторської майстерності

3) Компетентність у сфері бізнесу - практично основний параметр успішних взаємовідносин. На нашу думку, треба не переставати вдосконалюватися, постійно вчитися, придбати новий досвід, розвивати успішні звички.

4) Сфокусованість. Ефективний лідер - це людина, яка демонструє досягнення високих результатів на власному прикладі. Щоб стати таким лідером, необхідно постійно тримати свої цілі в фокусі контролю. Пріоритети і концентрація - основні індикатори фокусування.

5) Ініціативність. Лідери самі створюють успішні обставини, проявляючи ініціативу і користуючись усіма відповідними можливостями.

6) Впевненість у собі, у правильності своїх дій - якість, що відрізняє лідерів. У разі високого рівня впевненості людина заряджає оточуючих, передає іншим людям відчуття безпеки. Упевнені люди не обмежують ні в чому себе, свою команду, організацію. Вони не бояться оточувати себе успішними людьми, компетентними і знаючими більше їх самих. Треба

вивчати самого себе. Для цього рекомендовано скласти таблицю з сильними і слабкими сторонами та постійно працювати над слабкими сторонами.

7) Самодисципліна - це здатність робити намічене не дивлячись ні на що. Уміння слідувати за поставленою метою всупереч перешкодам реальним і вигаданим, ліній й миттєвим примхам.

Отже, ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем і її здатністю «зустріти» вимоги найближчого майбутнього, в розрахунку на нові досягнення. У нестабільних умовах, що вимагає від організації постійної готовності до змін відповідно до нових обставин і запитам, ефективність організаційної діяльності залежить від потенціалу лідера.



## ВИСНОВКИ

Досліджуючи в даній дипломній роботі проблему діагностики лідерських компетентностей керівного складу організації, можна резюмувати, що професійне довголіття лідера і тривалість кожного з етапів його лідерства залежать від багатьох соціально-психологічних факторів, але можна свідомо уберегтися від такого сумного розвитку ситуації, якщо постійно самовдосконалюватися, розвиваючи власну компетентність, самоконтроль і самокритичність; заохочувати творчу атмосферу і командний дух в організації.

Встановлено, що забезпечення лідерських компетентностей керівного складу організації на засадах управління розвитком лідерства персоналу має передбачати проведення регулярної діагностики і розвитку лідерських якостей співробітників. Вирішення зазначеного завдання передбачає необхідність дослідження сутність та роль лідерства у здійсненні менеджменту організації, характеристика лідерських якостей та компетентностей, особливості функціональної ролі керівного складу в організації, підходи до діагностики і оцінки лідерських компетентностей керівного складу організації.

Взаємозв'язок між ефективністю організації та її психологічним кліматом – принципове питання для керівників організації. Тому так важливо використовувати для діагностики лідерських компетентностей застосовано модельний діапазон параметрів лідера та профільний аналіз особистості та рекомендації для розвитку лідерства Айві. З метою управління розвитком лідерських компетенцій керівного складу організації доцільно забезпечити впровадження в організації таких принципів формування лідерських компетенцій:

- вироблення особистої мотивації, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовність приймати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності і наполегливості в реалізації спільних цілей, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму;

- розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей: професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то і зовсім неможливо завоювати авторитет; розвинений інтелект, який проявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, умінні планувати і ставити цілі;

- забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у відносинах з членами групи, розвиток культури спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повага гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку;

- придбання вміння і навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, запити і очікування всіх членів групи. Важлива і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності не можна досягти. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

## РЕЗЮМЕ

У даній дипломній роботі була розкрита тема «Діагностика лідерських компетентностей керівного складу організації».

Були розглянуті теоретичні засади дослідження природи, сутності лідерства, та були проаналізовані різні погляди вчених, таких як П. Друкер, М. Вебер, С. Кові, С. Стерн, К. Купер, Л. Даунтон, Р. Стогділл. На сьогоднішній день доказано, що ефективне управління організації залежить від лідерства. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення проблем. Очевидно, що організації, де існують лідери, можуть досягти цілей набагато швидше, ніж організації без лідерів.

У цілому, лідерські відносини відрізняє те, що послідовники визнають лідера складовою частиною організації тільки тоді, коли він довів свою компетентність і цінність. Лідер отримує свою владу від послідовників, оскільки вони визнають його як лідера. Для підтримки своєї позиції лідер повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які не можуть бути досягнуті по-іншому. У відповідь вони задовольняють лідерську потребу у владарюванні і підвищенні над ними, а також надають йому необхідну підтримку в досягненні організаційних цілей.

Також в дипломній роботі були проаналізовані методичні підходи до діагностики лідерства такі, як теорії особистих якостей, ситуаційні теорії, поведінкові теорії. Усі ці методи відображають, що проблеми лідерства тісно пов'язані з соціальним, психологічним та духовно-моральним станом суспільства. Розглянуті теорії лідерства прийняті за

основу для формування управлінських рішень щодо використання лідерства на практиці в організації.

кейсах HR-менеджерів У даному дипломному проєкті були представлені й проаналізовані маркетингова стратегія та фінансовий стан арт-студії «Творча майстерня».

З метою діагностики лідерських компетентностей керівного складу організації та для розвитку лідерських якостей використовувався широкий спектр поведінкових технік і методів, які є в кейсах HR-менеджерів організації арт-студії «Творча майстерня», які допомагають побачити співробітникам цілі і шляхи їх досягнення. Одна з ключових цілей досягнення успіху - створення високопродуктивної команди і підтримання її продуктивності. Істинно лідерська поведінка, спрямована на розвиток лідерів кожного члена групи, знаходиться в руслі такого актуального напрямку сучасного управління, як боротьба за таланти і розвиток талантів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, виживаності та успіху організацій.

Отже, ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем і її здатністю «зустріти» вимоги найближчого майбутнього, в розрахунку на нові досягнення. Керівники арт-студії «Творча майстерня» повинні усвідомлювати переваги включення методик коучингу в стиль управління своїх лідерів, розвиваючи індивідуальні та групові тренінги, при цьому використовуючи теорії лідерства та «кодекси честі» організації. Коучинг допомагає співробітникам досягти професійних цілей для просування по кар'єрних сходах, а також для стратегічного мислення, поліпшення комунікативних навичок і створення продуктивної команди. Всі ці дії необхідні для захисту інтересів клієнтів арт-студії.

## SUMMARY

In this paper was revealed the topic "Diagnosis of leadership competencies of the leadership of the organization."

Theoretical bases of research of the nature and essence of leadership were considered, and various views of scientists, such as P. Drucker, M. Weber, S. Covey, S. Stern, K. Cooper, L. Downton, R. Stogdill were analyzed. Nowadays, it has been proven that effective management of an organization depends on leadership. Leaders are needed to define goals and objectives, to organize, coordinate, provide interpersonal contacts with subordinates and choose optimal, effective ways to solve problems. Obviously, organizations where leaders exist can achieve goals much faster than organizations without leaders.

In general, a leadership relationship is distinguished by the fact that followers recognize the leader as an integral part of the organization only when he has proven his competence and value. A leader receives his power from followers because they recognize him as a leader. To maintain his position, the leader should give them the opportunity to meet their needs that can not be achieved otherwise. In response, they meet the leadership's need to dominate and enhance them, and provide the necessary support to achieve organizational goals.

Also in the research were analyzed methodological approaches to the diagnosis of leadership, such as theories of personal qualities, situational theories, behavioral theories. All these methods reflect that the problems of leadership are closely related to the social, psychological and spiritual and moral state of society. The considered theories of leadership are accepted as a basis for formation of administrative decisions concerning use of leadership in practice in the organization.

Diagnosis of leadership competencies of the management of the organization was carried out on the basis of Entrepreneur Falgarova (art studio "Tvorcha Maysternia"), based in Kyiv, in shopping center "Karavan". Art Studio "Tvorcha Maysternia" is a unique socio-cultural project focused on the development of children's creative potential. The workshop holds daily master classes on making postcards, gift boxes, photo albums, notebooks, handbags, souvenirs, which are decorated with various technologies - quilling, scrubbooking, knitting, macrame, beadwork. There is also a tailoring and sewing school and knitting courses at the art studio.

In this project the marketing strategy and financial condition of the art studio "Tvorcha Maysternia" were presented and analyzed.

In order to diagnose the leadership competencies of the management of the organization and to develop leadership qualities was used a wide range of behavioral techniques and methods that are in the cases of HR-managers of the art studio "Tvorcha Maisternia", which help employees see goals and ways to achieve them. One of the key goals of success is to create a highly productive team and maintain its productivity. True leadership behavior, aimed at the development of leaders of each member of the group, is in line with such an important area of modern management as the struggle for talent and talent development, which contributes to the competitiveness, survival and success of organizations.

Thus, the effectiveness of management is directly related to the optimal use of resources of the organization in solving urgent problems and its ability to "meet" the requirements of the near future, in anticipation of new achievements. Managers of the creative studio "Tvorcha Maisternia" should be aware of the benefits of including coaching techniques in the management style of their leaders, developing individual and group training, while using theories of leadership and "codes of honor" of the organization. Coaching helps

employees achieve professional goals for career advancement, as well as for strategic thinking, improving communication skills and building a productive team. All these actions are necessary to protect the interests of clients of the art studio.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак Н. Лідер – каталізатор змін у компанії. «Управление компанией», 2000. 19-20 с.
2. Туник О. Лидерство и лидеры в организации: о чём говорят теория и практика. «Персонал-Микс», 2004. 3 с.
3. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения, 1993. 204 с.
4. Шульц Е. Гра в маркетинг, 2014. 24 с.
5. Друкер П.Ф. (2004) Енциклопедія менеджменту (С. 20). М.: ВД «Вільямс»
6. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к Этике Характера : пер. с англ. / Стивен Р. Кови. - 2-е изд. - М.: Вече, Персей, АСТ, 1998. - 480 с
7. Почебут Л.Г. Социальная психология: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения.-СПб.:Питер,2017.-400с.
8. Downton L. Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process / L. Downton, Jr. Rebel. - N.Y. - London : [s. n.], 1973. - 220 p
9. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель. - М. : Рос. акад. упр., 1992. - 135 с.
10. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. - К. :Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. -196с
11. Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р.Б., Рот Дж., Сміт Б.Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. Пер. с англ. – М.:ЗАО“ОлимпБизнес”,2003. 624 с.
12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка ” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. 352 с.
13. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник /



- В.А. Баринов, В.Л. Харченко.- М.: ИНФРА-М, 2015. 237 с.
14. Богданова Т.А., Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Т.А. Богданова, А.П. Градов и др.; - СПб.: Специальная литература, 2016. 511 с.
  15. Вишневская О.В. Антикризисное управление предприятием. О.В. Вишневская М: Феникс, 2017. 320с.
  16. Резніченко Н. Як знайти талановитого управлінця всередині компанії. Український діловий тижневик «Контракти», 2006. 24 с.
  17. Габідінова Г.С., Карпова А.М., Герасимов В.О. Теоретичні основи маркетингової стратегії антикризового управління: етапи і методи розробки антикризової стратегії. Експериментальні та теоретичні дослідження в сучасній науці: зб. матеріалів VII міжнародної науково-практичної конференції. Новосибірськ: СіБАК, 2017. 114-118 с.
  18. Фальгарова Г.А., Данченко Л.Г. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Управлінські науки в сучасному світі: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2016. 154-156 с.
  19. Keller S., Aiken C. The Inconvenient Truth about Change Management. URL: <http://www.mckinsey.com/clientservice/organizationleadership>.
  20. Organizing for successful change management: A McKinsey Global Survey. URL: [http://www.mckinseyquarterly.com/Organizing\\_for\\_successful\\_change](http://www.mckinseyquarterly.com/Organizing_for_successful_change). July 2006.
  21. Прокоф'єв В. Біллова алгебра. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm010.html>.
  22. “Дженерал Електрик: гениальные идеи в гениальном исполнении. URL: <http://www.management.com.ua/bp/bp011.html>.
  23. Девід Перріш. Маркетингова стратегія. URL: <https://www.culturepartnership.eu/publishing/marketing/marketing-strategy>.
  24. Посібник з економіки. URL: <https://economy-ru.info/page/238129096200188226085195027210004222020177071225/>
  25. Вісник Національної академії державного управління Стаття: Еліти

в державному управлінні: феномен лідерства

URL:<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-11.pdf>

26. Кричевский Р. Л.. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело. – 352 с . . 1993
27. История отечественной и мировой психологической мысли: судьбы ученых, динамика идей, содержание концепций. Материалы всероссийской конференции по истории психологии «VI Московские встречи», 30 июня-02 июля 2016г. / Отв. Редактор. А.Л. Журавлев, В.А. Кольцова, Ю.Н. Олейник, М: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016-637с.
28. Сайт Співтовариство кадровиків і фахівців з управління персоналу HR-ліга URL:<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1104>
29. Джон Коттер. Впереди перемены. Изд-во Олимп-Бизнес, 2014г.-256с.
30. Айви А.Е. Айви М.Б. Саймэк-Даунинг Л. Психологическое консультирование и психотерапия. Методы, теории и техники. Изд-во Психотерапевтический колледж. 1999 г.
31. В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И. Третьяк. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. Изд-во Ваклер, 470 с
32. The McKinsey Quarterly, 2005, № 1  
URL:<http://www.management.com.ua/strategy/str118.html>
33. Тест К. Томаса - типы поведения в конфликте тест адаптирован Н.В. Гришиной URL: <http://nmc-pto.zp.ua/wp-content/uploads/2017/04/Test-Tomasa.pdf>
34. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/>
35. Компания Boston Consulting Group URL:<https://www.bcg.com/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

Обсяги продажів за 2019 рік, грн.

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
<b>Товар/послуга Категорія №1. Майстер-клас по закладкам, листівкам, блокнотам</b>													
Продано одиниць	90	100	120	140	150	150	160	160	170	170	200	250	1860
Ціна за одиницю	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
<b>Сума продажів</b>	<b>8100</b>	<b>9000</b>	<b>10800</b>	<b>12600</b>	<b>13500</b>	<b>13500</b>	<b>14400</b>	<b>14400</b>	<b>15300</b>	<b>15300</b>	<b>18000</b>	<b>22500</b>	<b>167400</b>
<b>Товар/послуга Категорія №2. Майстер-клас з виготовлення коробок</b>													
Продано одиниць	65	85	100	120	130	150	160	170	180	190	200	210	1760
Ціна за одиницю	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
<b>Сума продажів</b>	<b>9750</b>	<b>12750</b>	<b>15000</b>	<b>18000</b>	<b>19500</b>	<b>22500</b>	<b>24000</b>	<b>25500</b>	<b>27000</b>	<b>28500</b>	<b>30000</b>	<b>31500</b>	<b>264000</b>
<b>Товар/послуга Категорія №3. Майстер-клас з виготовлення сумок, обрuchів</b>													
Продано одиниць	40	50	60	70	80	80	90	90	100	100	100	100	960
Ціна за одиницю	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
<b>Сума продажів</b>	<b>4000</b>	<b>5000</b>	<b>6000</b>	<b>7000</b>	<b>8000</b>	<b>8000</b>	<b>9000</b>	<b>9000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>96000</b>
<b>Товар/послуга Категорія №4. Курси крою і шиття, вишивки, в'язання</b>													
Продано одиниць	35	35	45	45	45	50	50	55	55	55	60	60	590
Ціна за одиницю	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
<b>Сума продажів</b>	<b>35000</b>	<b>35000</b>	<b>45000</b>	<b>45000</b>	<b>45000</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>	<b>55000</b>	<b>55000</b>	<b>55000</b>	<b>60000</b>	<b>60000</b>	<b>590000</b>
<b>Товар/послуга Категорія №5. Продаж в магазині творчого асортименту</b>													
Продано одиниць	100	120	130	150	170	200	250	270	300	350	400	450	2890

Ціна за одиницю	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
<b>Сума продажів</b>	<b>30000</b>	<b>36000</b>	<b>39000</b>	<b>45000</b>	<b>51000</b>	<b>60000</b>	<b>75000</b>	<b>81000</b>	<b>90000</b>	<b>105000</b>	<b>120000</b>	<b>135000</b>	<b>867000</b>
<b>Усього товарі</b>	<b>86850</b>	<b>97750</b>	<b>115800</b>	<b>127600</b>	<b>137000</b>	<b>154000</b>	<b>172400</b>	<b>184900</b>	<b>197300</b>	<b>213800</b>	<b>238000</b>	<b>259000</b>	<b>1984400</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації

Таблиця А.2

## Змінні витрати продукції - надання послуг у 2019 році, грн

Місяць / Форма надання послуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Усього за рік
Категорія 1: Продано товару	90	100	120	140	150	150	160	160	170	170	200	250	1 860
<b>Витрати на одиницю товару: майстер-клас з виготовлення закладок, листівок, блокнотів</b>													
Матеріали/комплектуючі	0,91	0,71	0,63	0,56	0,50	0,36	0,33	0,33	0,31	0,29	0,29	0,29	
Витратні матеріали	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Пакувальні матеріали	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Усього витрати на один. товару	<b>2,41</b>	<b>2,21</b>	<b>2,13</b>	<b>2,06</b>	<b>2,00</b>	<b>1,86</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,81</b>	<b>1,79</b>	<b>1,79</b>	<b>1,79</b>	
<b>Категорія 1: Усього витрати</b>	<b>217</b>	<b>221</b>	<b>256</b>	<b>288</b>	<b>300</b>	<b>279</b>	<b>293</b>	<b>293</b>	<b>308</b>	<b>304</b>	<b>358</b>	<b>448</b>	<b>3 564</b>
Категорія 2: Продано товару	65	85	100	120	130	150	160	170	180	190	200	210	1 760
<b>Витрати на одиницю товару: майстер-клас з виготовлення коробок</b>													
Матеріали/комплектуючі	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	4,5	3,0	3,0	3,0	3,0	
Витратні матеріали	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5	3,5	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Пакувальні матеріали	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Доставка	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Усього витрати на один. товару	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
<b>Категорія 2: Усього Витрати</b>	<b>650</b>	<b>850</b>	<b>1 000</b>	<b>1 200</b>	<b>1 170</b>	<b>1 350</b>	<b>1 440</b>	<b>1 445</b>	<b>1 260</b>	<b>1 330</b>	<b>1 400</b>	<b>1 470</b>	<b>14 565</b>

Категорія 3: Продано товару	40	50	60	70	80	80	90	90	100	100	100	100	960
<b>Витрати на одиницю товару: майстер-клас з виготовлення сумок, обручів</b>													
Матеріали/ комплектуючі	30	28	27	26	25	22	20	20	19	18	17	17	
Витратні матеріали	8	8	7	7	7	6	6	6	5	5	5	5	
Пакувальні матеріали	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Доставка	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	
Усього витрати на один. товару	40,5	38,5	36,5	35,5	34,5	29,5	27,5	27,5	25,5	24,0	23,0	23,0	
<b>Категорія 3: Усього Витрати</b>	<b>1 620</b>	<b>1 925</b>	<b>2 190</b>	<b>2 485</b>	<b>2 760</b>	<b>2 360</b>	<b>2 475</b>	<b>2 475</b>	<b>2 550</b>	<b>2 400</b>	<b>2 300</b>	<b>2 300</b>	<b>27 840</b>
<b>Категорія 4: Продано товару</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>390</b>
<b>Витрати на одиницю товару: курси крою і шиття, вишивки, в'язання</b>													
Матеріали/ комплектуючі	100	100	98	98	95	95	85	85	80	80	80	80	
Витратні матеріали	8	8	7	7	7	6	6	6	5	5	5	5	
Пакувальні матеріали	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Доставка	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	7	7	
Усього витрати на один. товару	118,5	118,5	115,5	115,5	112,5	111,5	99,5	99,5	93,5	93,5	92,5	92,5	
<b>Категорія 4: Усього Витрати</b>	<b>2 370</b>	<b>2 370</b>	<b>2 888</b>	<b>2 888</b>	<b>3 375</b>	<b>3 345</b>	<b>3 483</b>	<b>3 483</b>	<b>3 740</b>	<b>3 740</b>	<b>4 163</b>	<b>4 163</b>	<b>40 005</b>
Категорія 5: Продано товару	60	70	100	120	130	150	170	180	200	250	270	300	2 000
<b>Витрати на одиницю товару: продаж в магазині художнього, канцелярського, творчого асортименту</b>													
Собівартість продукції	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
<b>Категорія 5: Усього. Витрати на один. товару</b>	<b>9 000</b>	<b>10500</b>	<b>15000</b>	<b>18000</b>	<b>19500</b>	<b>22500</b>	<b>25500</b>	<b>27000</b>	<b>30000</b>	<b>37500</b>	<b>40500</b>	<b>45000</b>	<b>300 000</b>
<b>Усього. Собівартість продукції</b>	<b>13857</b>	<b>15866</b>	<b>21333</b>	<b>24861</b>	<b>27105</b>	<b>29834</b>	<b>33190</b>	<b>34695</b>	<b>37858</b>	<b>45274</b>	<b>48721</b>	<b>53380</b>	<b>385 974</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації

## Продовження додатку А

Таблиця А.3

## Перелік власного обладнання і товарів в обороті

Одиниці власного обладнання	Кіл-ть	Вартість, грн.	Сума, грн.
Стіл	2	1 000	2 000
Стільці	6	100	600
Тумби (мебельні)	8	200	1 600
Стелаж для продажу листівок	1	900	900
Дизайнерські клеючі пістолети Dremel 940	2	1100	2 200
Дизайнерські клеючі пістолети Dremel 910	3	550	1 650
Стелажі	30	900	27 000
Ролет и вхідна конструкція магазину	1	9 000	9 000
Рекламні банери з алюмініевою конструкцією	3	2 000	6 000
Інструменти для проведення майстер-класів	30	50	1 500
Ноутбук ACER	1	15 000	15 000
Роутери	3	250	750
Принтер лазерний	1	5 500	5 500
Принтер для друку штрих-кодів	1	9 000	9 000
Сканер штрих-кодів	2	1 500	3 000
Плотер	1	19 000	19 000
Пресс для сублимації	1	20000	20 000
Принтер для сублимації	1	6 000	6 000
Шредер для нарізки квіллінгу	1	4 500	4 500
Швейна машинка "Чайка"	1	2 800	2 800
Різак для паперу формат А3	2	3 500	7 000
Різак для паперу формат А4	2	1 000	2 000

Освітлювальні стельові прилади	5	600	3 000
<b>Обладнання:</b>		<b>Усього:</b>	<b>150 000</b>
Товари для проведення майстер-класів (папір, картон, клей, аксесуари, заготовки для виготовлення квітів, обручів, керамічні фігурки для розмальовки, фоаміран, фетр, нитки, фарби, сумки, футболки, ..)		50 000	50 000
<b>Матеріали для роботи майстер-класів:</b>		<b>Усього:</b>	<b>50 000</b>
Товари в обігу в магазині (згідно з собівартістю по 1С)		232 110	232 110
<b>Товари в обороті:</b>		<b>Усього:</b>	<b>232 110</b>

Джерело: розроблено автором за даними фінансової документації організації



## Додаток В

Табл.В.1

## Тест «Лідерство»

	Питання / Співробітники	1	2	3	4	5
1	Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) ні	А	Б	А	Б	А
2	Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви? а) так, б) ні	А	А	А	Б	А
3	Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) ні	Б	Б	Б	А	Б
4	Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків? а) так, б) ні	А	А	А	Б	А
5	Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? а) так, б) ні	А	А	А	Б	А
6	Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) ні	Б	Б	Б	А	А
7	Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»? а) так, б) ні	А	Б	А	Б	Б
8	Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність? а) так, б) ні	А	Б	Б	А	А
9	Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми? а) так, б) ні	А	Б	Б	А	А
10	Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас? а) так, б) ні	Б	Б	А	Б	Б
11	Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) ні	А	А	А	Б	Б
12	Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей? а) так, б) ні	А	А	А	Б	А
13	Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) ні.	А	Б	Б	А	А

14	Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами? а) так, б) ні	Б	Б	Б	А	Б
15	Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) ні	А	А	А	Б	А
16	Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви: а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого; б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця	Б	Б	Б	А	Б
17	17. Яка з цих двох думок вам ближча: а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній; б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.	А	А	А	Б	А
18	З ким ви вважаєте за краще працювати? а) з покірними людьми, б) з незалежними і самостійними людьми	Б	Б	Б	А	Б
19	Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій? а) так, б) ні	Б	Б	Б	А	Б
20	Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків? а) так, б) ні	А	А	А	А	Б
21	Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) ні	А	Б	А	А	А
22	Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити? а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших	А	А	А	А	А
23	Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно? а) так, б) ні	Б	Б	А	А	Б
24	Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших? а) так, б) ні	А	А	А	А	А
25	Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? а) так, б) ні	Б	А	А	Б	Б
26	Хто, на ваш погляд, справжній лідер? а) найбільш компетентна особа; б) особа, у якої найсильніший характер	Б	А	Б	А	Б
27	Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?	А	Б	А	Б	А

	а) так, б) ні					
28	Чи поважаєте ви дисципліну? а) так, б) ні	А	А	Б	А	А
29	Який з наступних двох керівників є кращим? а) той, який все вирішує сам; б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших	Б	Б	А	Б	Б
30	Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь? а) колегіальний, б) авторитарний	А	Б	А	А	А
31	Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами? а) так, б) ні	Б	А	Б	Б	Б
32	Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас? а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий	А	А	Б	Б	А
33	Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильною, але інші з ним не згодні? а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку	Б	Б	А	А	Б
34	Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтесь? а) так, б) ні	А	А	Б	Б	Б
35	Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) ні	А	Б	А	А	А
36	Що б ви хотіли? а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самостійно, без керівника	Б	А	Б	А	Б
37	Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»? а) згоден, б) не згоден	Б	А	Б	Б	Б
38	Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так, б) ні	А	Б	А	А	А
39	Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) ні	Б	Б	Б	А	А
40	Як ви поведетеся, зіткнувшись з труднощами? а) у мене опускаються руки; б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати	Б	А	А	Б	Б
41	Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) ні	А	Б	Б	А	А

42	Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження? а) так, б) ні	А	Б	Б	А	А
43	Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь? а) введу потрібні зміни негайно; б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую	А	Б	Б	А	А
44	Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так, б) ні	А	Б	Б	А	А
45	Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? а) так, б) ні	Б	А	А	Б	Б
46	Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне? а) так, б) ні	Б	Б	Б	А	Б
47	Ким ви хотіли б стати? а) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем	Б	А	А	Б	А
48	Яку музику вам приємніше слухати? а) могутню і урочисту, б) тиху і ліричну	Б	Б	Б	А	А
49	Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми? а) так, б) ні	А	А	А	Б	Б
50	Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? а) так, б) ні	Б	А	Б	Б	А
	Результат:	34	30	25	24	28

У відповідності з наступним визначається сума набраних балів та оцінюються результати. За кожну відповідь, що співпадає - 1 бал, в іншому - 0 бал:

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Після калькуляції відповідей на запитання, можна зробити такі висновки:

- якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо;
- якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо;
- якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно;
- якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

## Додаток С

**Кейс Профільного Аналізу Особистості**

У тесті-опитувальнику по виявленню типових форм поведінки описується кожен з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки. Відповіді на питання заносяться в бланк. Відповіді не можуть бути «правильні» або «помилкові». Люди різні, і кожен може висловити свою думку. Є два варіанти, А і В, з яких вибрали один, більшою мірою відповідний поглядам тестованого. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба якомога швидше.

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

В. Чим обговорювати, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.

3. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе. В. Я намагаюся домогтися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

- В. Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого. В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.
- В. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
12. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.
- В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде назустріч мені.
13. А. Я пропоную середню позицію. В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.
- В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
- В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
- В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.
- В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.
- В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
19. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені питання та інтереси.
- В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
- В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін. 21. А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
- В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх спільним рішенням.
22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини. В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням. В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. 27. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

30. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли добитися успіху.

Ключ до опитувача:

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Обробка результатів в ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісне вираження: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь співпадає з вказаним в ключі, йому привласнюється значення 1, якщо не співпадає, то привласнюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

## Додаток Д



Рис. 1-2. Банер з рекламою арт - студії на вході ТЦ «Гулівер», ТРЦ «Караван»



Рис. 3-4. Загальний вигляд арт-студії «Творча майстерня» та брендові представлення на візитках, банерах, рекламах



Рис. 5-6. Вироби, виконані на курсах в'язання та шиття.



## Продовження додатку Д



Рис. 7-9. Творчий процес в арт-студії «Творча майстерня»



Рис. 10-12. Вироби, виконані на курсах в арт-студії



Рис. 13-14. Вироби, виготовлені на майстер-класах в арт-студії «Творча майстерня»