

**Петренко В. П.**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління і адміністрування  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу*

**Псюк Р. М.**  
*аспірант кафедри публічного управління і адміністрування  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу*

**Petrenko V. P.**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of department of public management and administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

**Psiuk R. M.**  
*Assistant of department of public management and administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

## МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ І ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

## MODEL OF FUNCTIONAL-ORIENTED MANAGEMENT AND EVALUATION OF ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

**Анотація.** У статті досліджено базові характеристики керівника, необхідні йому для формування ефективного лідерського стилю керівництва. Обґрунтовано доцільність удосконалення управління РЛР та запропоновано вдосконалену модель функціонально-орієнтованого управління розвитком людських ресурсів підприємства, адаптовану до конкретних сфер і напрямів його діяльності. На основі розглянутих характеристик керівника та вдосконаленої моделі запропоновано аналізувати й оцінювати потенціал розвитку людських ресурсів підприємства з урахуванням здатності навчатися, рівня емоційного інтелекту, наслідків глобалізації.

**Ключові слова:** функціонально-орієнтоване управління, менеджмент, лідерство, стилі керівництва, людські ресурси, розвиток.

**Постановка проблеми.** В умовах реалізації змін у діяльності підприємств поряд із менеджментом усе частіше згадується поняття лідерства, а поряд із посадою менеджера з'являється лідер. У літературних джерелах [1; 2] визначено відмінності між завданнями, які вирішують менеджер і лідер. В умовах вітчизняної економіки необхідні і менеджери, і лідери, а саме: лідерам властиво формувати бачення майбутнього розвитку, брати на себе відповідальність і ризики за реалізацію змін, покладаючись на зв'язки і співпрацю; менеджери ж виконують поставлені завдання в межах сформованих систем і процесів, покладаючись на персонал та ресурси, які є у його розпорядженні. Отже, менеджер фокусує увагу на ресурсах їх ефективного використанні, а лідер – на поведінці людей та їх взаємодії. Беручи до уваги думку про те, що окремій людині неможливо охопити функції і менеджера, і лідера, важливо таке поєднання характеристик рис керівника, яке дасть змогу виконувати покладені на нього функції найкращим чином. Таким чином, тема дослідження є актуальною для вітчизняних підприємств, які здійснюють свою діяльність в умовах змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одне з найбільш ранніх досліджень ефективності стилів лідерства було проведено Куртом Левіним і його колегами. У своєму знаменитому дослідженні К. Левін виявив, що авторитарне керівництво забезпечує виконання більшого обсягу роботи, ніж демократичне. Разом із цим для авторитарного стилю характерні низька мотивація, менша оригінальність, менша взаємодія в групах, відсутність

групового мислення, велика агресивність, тривога і водночас більш залежна і покійна поведінка. Порівняно з демократичним керівництвом за ліберального обсягу роботи зменшується, якість роботи знижується. Було обґрунтовано, що авторитарне керівництво забезпечувало більш високу продуктивність, але нижчу ступінь задоволеності роботою, ніж демократичне. Дослідження К. Левіна підштовхнуло інших учених до пошуку стилю поведінки, який може призвести до високої продуктивності праці й високого ступеня задоволеності роботою [3].

Дослідженню функціональної поведінки людей у формальних організаціях та ролей і функцій менеджменту, що звідси впливають, приділена увага у працях відомого американського вченого і менеджера практика Честера Барнарда (1886–1961). Виходячи зі своєї організаційної теорії, Ч. Барнард виділив такі функції менеджменту та управлінських працівників: розроблення та підтримка системи комунікації; забезпечення відповідних систем стимулів роботи персоналу; формування цілей організації з урахуванням середовища їх реалізації, а також формування цінностей організації та її внутрішньої культури, що дає змогу більш ефективно вирішувати поставлені завдання [3; 4].

З 1940-х до 1970-х років дослідження лідерства були зосереджені на таких рисах лідерів, як відповідальність, інтелект, статус, становище, досягнення і здібності. Майже всі дослідження прийшли до висновку про те, що цих характеристик було недостатньо, щоб виділити специфічні риси лідерів. Але з'явилася значна кількість всес-

вітньовідомих лідерів, які своїм досвідом сформували нові навички та стилі керівництва.

У 70–80-х роках експерти у сфері лідерства представили концепцію ситуаційного лідерства, згідно з якою лідер може пристосовувати свій стиль відповідно до ситуації. З часу поширення концепції ситуаційного лідерства набули розвитку інші стилі лідерства. Сучасні дослідники виділяють якості сучасного лідерства, втілення яких давало змогу досягти феноменальних результатів у всі часи, зокрема: зрозумілість, рішучість, мужність, пристрасть, смирення [5]. Сьогодні теорія і практика менеджменту висувають низку інших стилів лідерства, зокрема: [6]: бюрократичне лідерство, зосереджене на дотриманні правил; харизматичне лідерство, в якому лідери надихають свої команди й енергійно мотивують інших рухатися вперед; завдання-орієнтоване лідерство, в якому лідери зосереджені тільки на тому, щоб зробити роботу; людино-орієнтоване лідерство, в якому лідери налаштовані на організацію, підтримку і розвиток людей у своїх командах; лідерство, орієнтоване на зміни; трансформаційне лідерство, в якому лідери надихають, чекаючи краще від інших і самих себе.

У джерелі [7] пропонується перелік навиків, властивих успішним людям, які також впливають на вибір стилю лідерства, зокрема: пристрасть, тяжка праця, наполегливість, гнучкість, вміння спілкуватися з людьми, креативність, створення цінності, постійне вдосконалення, перфекціонізм, лідерство, пошук нового, інтуїція, прийняття рішень, правильне відношення до грошей.

У вітчизняній практиці розглядають такі функції управлінців: здатність бути управлінцем, впевненість у собі, вміння заохочувати, щире зацікавлення підлеглими, ввічливе та доброзичливе ставлення до підлеглих, вміння цінувати час (Т. Терещенко); моральна справедливість, талант, продовження традицій, (Ю. Липа); вміння і бажання створювати результати, здатність побачити і виділити головне, широкий кругозір, мистецтво швидко приймати рішення, наполегливість, готовність розпочинати процеси змін (М. Щокін) [8; 9].

Окрема увага приділена емоційному інтелекту та його значенню для лідерства. Психолог Деніел Гольман виділяє п'ять основних емоційних і соціальних компетенцій, які визначають здатність контролювати і регулювати відчуття і почуття інших людей, використовуючи їх для того, щоб формувати мислення і дії [10; 11].

Теоретик і практик менеджменту І. Адізес наголошує на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності організації, зокрема: Producing results – виробництво результатів, задля яких існує організація й які визначають її прибутковість; Administering – адміністрування для забезпечення ефективності; Entrepreneurship – підприємництво, яке забезпечує управління змінами; Integrating – інтеграція, об'єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу [12–14]. Залежно від стилю управління керівник може бути виробником, адміністратором, підприємцем, інтегратором. Автор стверджує, що хорошому керівнику не обов'язково справлятися з усіма функціями на бездоганному рівні. Йому достатньо виконувати їх на рівні, що відповідає вимогам поставленого завдання.

Пітер Коестенбаум створив модель керівництва та методологію розширення лідерства, яку назвав Leading Diamond® [15; 16]. Модель розрізняє чотири взаємозалежні лідерські імперативи, або «орієнтації»: етику, бачення, сміливість і реальність. Ці орієнтації є внутрішніми ресурсами людини, завжди доступними, щоб допомогти їй, якщо людина отримує доступ до них.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, науковці і практики у сфері дослідження стилів лідерства виділяють низку якостей і характеристик керівника, які дають йому змогу ефективно виконувати свої функції у поточному періоді та досягати переваг у перспективі. Проте сьогодні цей перелік є настільки великим, що створює перешкоди у виборі тих характеристик, які є необхідними для досягнення успіху конкретної організації. На нашу думку, формування моделі функціонально-орієнтованого управління розвитком людських ресурсів (РЛР) дасть змогу орієнтувати керівників на вибір таких характеристик лідера, які необхідні для вирішення окремих функціональних завдань у конкретній сфері діяльності.

**Мета статті** полягає у побудові моделі функціонально-орієнтованого управління розвитком людських ресурсів (РЛР) на підприємствах у сучасних умовах розвитку. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: дослідити наявні стилі лідерства та їх відмінні характеристики; обґрунтувати вибір тих стилів лідерства, які мають прикладне значення і практичний характер та можуть бути адаптовані в діяльність різних організацій; запропонувати модель управління РЛР, яка б не тільки враховувала визначальні функції керівника, а й здатність керівника їх удосконалювати чи розвивати.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання дослідження стилів керівництва тісно пов'язане з дослідженням характеристик людей, що визначають їхню поведінку. Заслугує на увагу РАЕІ-концепція І. Адізеса, згідно з якою кожна людина має свій особистісний стиль, який визначається його здатністю реалізовувати такі функції менеджменту: виробництво результатів, заради яких існує компанія й які визначають її результативність (виконавець); адміністрування, що забезпечує ефективність (адміністратор); підприємництво, яке відповідає за управління змінами (підприємець); інтеграція, об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі (інтегратор). Розроблена науковцем методика оцінювання сильних і слабких сторін людини дає змогу зрозуміти, як особистісні особливості людини, підходи до роботи й образ мислення впливають на взаємодію з командою людей, які дотримуються інших стилів, аніж вона сама.

Модель П. Коестенбаума виділяє такі функції особистості: турботу про людей, дотримання моральних принципів (етика); застосування аналітичних навичок мислення; вибір нових способів мотивації до роботи (бачення); проявлення ініціативи, відповідальності, свободи рішень (сміливість); цілеспрямованість та орієнтованість на результати діяльності (реалізм).

Для їх порівняння представимо характеристики обох стилів у табл. 1. Як видно з представлених характеристик стилів лідерства, вони є подібними, а отже, виділяють базові для керівника якості та, на нашу думку, можуть бути використані для побудови моделі функціонально-орієнтованого управління РЛР. Кожна успішна людина має свій унікальний набір характеристик, однак якщо проаналізувати кожного окремо, то можна помітити певні шаблони поведінки і дій, які дають їм змогу досягати успіху в роботі. У практичній діяльності частіше зустрічається стиль керівника, де домінує одна або дві зазначених у табл. 1 характеристик. Для ефективного керівництва важливо розвивати ті характеристики, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

На основі аналізування літературних джерел, присвячених розвитку людських ресурсів, нами узагальнено список універсальних характеристик керівника, що спри-

яють досягненню успіху, незважаючи на те, в якій сфері діяльності працює людина.

Менеджери, які прагнуть максимально використовувати свої переваги та, за необхідності, поліпшити їх, мають забезпечити умови розвитку з урахуванням таких характеристик [17]: вдосконалювати особистість; вибудувати інтелектуальні моделі; підтримувати загальну мрію; вчитися у групах; розвивати системне мислення.

Складність умов, в яких працюють керівники, невизначеність середовища та необхідність приймати важливі рішення в умовах зростання системних змін зумовлюють потребу дослідження, формування та розвитку потенціалу емоційного інтелекту людини для її ефективної соціальної адаптації та успішної самореалізації. А це підвищує науково-психологічний інтерес до цієї проблеми. Якщо в XX ст. в дипломатії, управлінні та бізнесі важливим був логічний інтелект, то в XXI ст., коли процес глобалізації охопив усі сфери життя, актуальним є емоційний інтелект і пов'язані з ним форми практичного і творчого інтелекту.

У широкому розумінні емоційний інтелект трактується як здатність диференціювати позитивні і негативні почуття, а також знання про те, як змінити емоційний стан людини з негативного на позитивний. Емоційний інтелект визначається як здатність людини до усвідомлення, прийняття та управління емоційними станами і почуттями, як власними, так й інших людей, що формуються протягом життя людини у спілкуванні та професійній діяльності. У структурі емоційного інтелекту виокремлюють два аспекти: внутрішньоособистісний і міжособистісний. Перший характеризується такими компонентами, як самооцінка, усвідомлення власних почуттів, впевненість у собі, терпимість, самоконтроль, відповідальність, мотивація досягнень, оптимізм і гнучкість. Міжособистісний аспект включає емпатію, толерантність, комунікабельність, відкритість, діалогічність, антиципацію. Рівень емоційного інтелекту є важливим засобом успішної самореалізації особистості. Емоційний інтелект є головним складником у досягненні максимального відчуття щастя та успішної самореалізації особистості; він є незамінним чинником, що активізує і підносить нашу розумову вправність, тобто збільшує інтелектуальні можливості особистості. Підви-

щити рівень свого емоційного інтелекту у справі успішної самореалізації цілком можливо, проте не стільки за допомогою традиційних програм навчання, скільки тривалою практикою, зворотнім зв'язком від колег, а також особистого ентузіазму стосовно досягнутих змін [18].

Сьогодні вже не викликає сумнівів той факт, що без емоційного інтелекту ефективне лідерство є неможливим. Д. Гоулман у своїй книзі наводить дані досліджень Гарвардського університету: успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навиками, знаннями й інтелектуальними здібностями (тобто IQ людини), а на 67% – емоційною компетентністю (EQ). При цьому для керівників ці цифри розрізняються ще сильніше: тільки 15% успіху визначається IQ, а 85% – EQ. Д. Гоулман стверджує, що на 50–70% створення належного клімату в організації залежить від дій однієї людини – лідера [11, с. 32].

Адже тільки один окремо взятий організаційний клімат – емоційно забарвлене ставлення людей до роботи – здатний пояснити 20–30% відмінностей у продуктивності праці працівників. Саме емоційний стан керівника реально впливає на психологічний клімат у колективі і тим самим на ефективність роботи співробітників. У сучасному світі вже можна і слід стверджувати, що емоційні ресурси персоналу організації є такими ж важливими і значущими, як й інші види її ресурсів.

Нині вже існує досвід виділення такої сфери менеджменту, як емоції персоналу підприємства (т. зв. «емоційний менеджмент») – управління емоційними ресурсами компанії для підвищення ефективності бізнесу. Саме тому всю більшу кількість компаній включають до програм розвитку компетенцій співробітників курси з розвитку емоційної компетентності останніх. Ключовим для цих організацій уже не буде питання, що це таке і для чого це необхідно компанії, а швидше як це краще всього розвивати.

Глибокі соціально-економічні та духовні зрушення, що відбуваються в Україні, сприяють утвердженню людини як найвищої соціальної цінності, найповнішому розвитку її здібностей, задоволенню широких потреб, забезпеченню гармонізації міжособистісних стосунків. Практична реалі-

Таблиця 1

Порівняння моделей лідерства І. Адісеса та П. Коестенбаума

Модель лідерства І. Адісеса	Модель лідерства П. Коестенбаума	Характеристика стилю	
		Модель лідерства І. Адісеса	Модель лідерства П. Коестенбаума
Виробник (Producing)	Реаліст (Reality)	Керівник орієнтує діяльність на результативність організації в короткостроковому періоді; зусилля спрямовані на задоволення потреб клієнтів, заради яких вона існує	Керівник покладається на фактичні дані, жорсткий у прийнятті рішення, цілеспрямований та орієнтований на результати
Адміністратор (Adminstrating)	Аналітик (Vision)	Керівник підтримує порядок в організаційних процесах: організація повинна робити правильні речі в правильній послідовності з правильною інтенсивністю. Завдання адміністратора -	Керівник покладається на результати аналітичної діяльності; дивиться на вирішення ситуації під новим кутом зору, враховуючи бачення організаційного розвитку
Підприємець (Entrepreneur)	Сміливець (Courage)	Керівник визначає курс, яким повинна слідувати організація; готовий до випереджувальних дій в умовах постійних змін, що робить компанію результативною в довгостроковій перспективі	Керівник має власне бачення ситуації, відчуває себе вільним та відповідальним у прийнятті рішень, використовує надану владу для реалізації сміливої ініціативи
Інтегратор (Integrating)	Етик (Ethics)	Керівник створює таку атмосферу і систему цінностей, які змусять людей діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінним, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі	Керівник турбується про людей; поводить відповідно до моральних та етичних принципів управління

Джерело: сформовано на основі [12–16]

лізація цих завдань багато в чому залежить від самої особистості, її здатності вільно орієнтуватися в соціальному просторі, розуміти особливості розвитку й самореалізації, оволодівати науковою інформацією. Швидкість обміну інформацією і транспортна доступність призвели до того, що відстані перестали бути перешкодою для співпраці. Попри запровадження протекціоністських заходів тенденції глобалізації все більше поширюються у діяльності вітчизняних підприємств, закріплюючись у різних аспектах зовнішньоекономічної діяльності. Чим більше компаній отримують доступ до ринку, тим сильніша конкуренція і тим вище потреба в стратегічному мисленні та впровадженні принципів змін. Поряд із необхідністю постійного вдосконалення на робочому місці, здійснюючи діяльність у сфері зовнішньоекономічної діяльності, постійно виникає необхідність підтримувати рівень професійних знань і навиків відповідно до досвіду міжнародних компаній. При цьому необхідно враховувати такі навички століття, як: творчість та інновації; критичне мислення і вирішення завдань; комунікація і співпраця; інформаційна грамотність; медіаграмотність; грамотність у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; гнучкість та адаптивність; ініціатива і самостійність; соціальні та крос-культурні навички; продуктивність і вміння нести відповідальність; лідерство і відповідальність [19]. Таким чином, потенціал розвитку персоналу залежить від його спроможності: відповідати професійному рівню; володіти компетенціями, властивими національному на міжнародному середовищі професійної діяльності; мати комунікаційні навички; знати і використовувати етичні норми, правила, бути відповідальним; бути гнучкими й адаптивними до змін; володіти здатністю до навчання; мати навички у сфері інформаційної діяльності; бути емоційно стійким та адаптивним.

Кожному носієві того чи іншого стилю лідерства притаманна виражена схильність до певної характеристики, різних якостей і типових емоцій. Щоб домогтися успіху в професійній кар'єрі, важливо не тільки розкрити наявний потенціал, а й набути необхідних знань і досвіду та оволодіти тими навиками, що дадуть йому змогу саморозвиватися, навчатися та набувати нових умінь для успішного

виконання поставлених завдань. Основу розвитку лідерських здібностей керівника становить навчання – цілеспрямований розвиток певних якостей і характеристик його особистості, що робить необхідним визначити здатність і готовність керівника розвивати у собі нові навички.

До основних характеристик потенціалу РЛР на основі врахування сучасних вимог до навиків керівника пропонуємо віднести його:

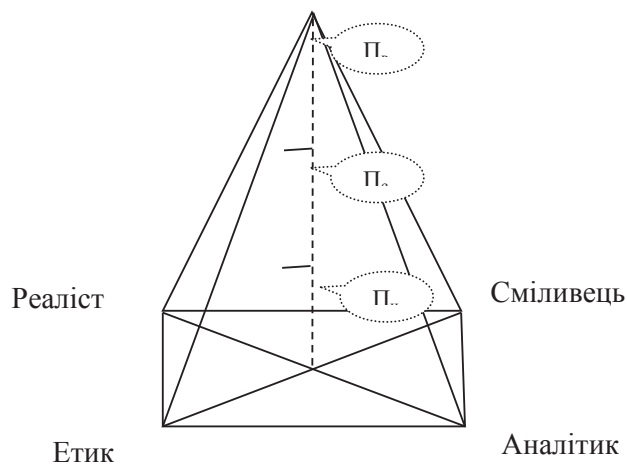
- здатність до творчості на основі поєднання реальних навиків і концептуально бачення пріоритетів майбутнього розвитку;
- вміння оцінювати вплив ситуації на поведінку людей;
- почуття відданості організації, участь у розробленні та застосуванні принципів, які забезпечують досягнення спільної цілі;
- прагнення до взаємодії, діалогу, дискусії, що відкривають шлях до колективного мислення, мобілізують енергію та спрямовують спільну діяльність на досягнення спільної цілі;
- прагнення зрозуміти закономірності розвитку динамічних систем, науку управління, діяти з урахуванням змін, що відбуваються у природі та суспільстві;
- готовність до пошуку можливостей вирішення складних ситуацій на основі отриманих знань, досвіду, пошуку необхідної інформації;
- прагнення розвивати здатність до управління власним емоційним станом, опанування емоцій, протистояння негативним зовнішнім впливам;
- здатність до ефективного формування, використання, постійного розвитку та управління психологічною властивістю індивіда;
- вміння вибирати способи взаємодії з партнерами навіть тоді, коли йому невідома їх культура, традиції, модель поведінки;
- усвідомлення того, що робота в команді мотивує, надихає, сприяє підвищенню продуктивності праці.

Враховуючи необхідність виконання функцій керівника, пов'язаних із вирішенням покладених завдань та необхідних для цього базових характеристик лідерства, запропоновано модель функціонально-орієнтованого управління розвитком людських ресурсів на підприємстві, представлена на рис. 1. В основу моделі покладено запропоновані П. Коестенбаумом [15] характеристики сучасного керівника.

Функції, які покладаються на керівника, визначені необхідністю виконання ним певних завдань у визначеній сфері діяльності, створення ефективних комунікацій у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, підтримання партнерських стосунків із колегами і підлеглими, побудови командної роботи для залучення кожного працівника у досягнення цілей. Ураховуючи особливості розглянутих у табл. 2 стилів керівництва, нами запропоновано можливі напрями розвитку характеристик керівника, сукупність яких визначає його особистий стиль менеджменту. На нашу думку, в діяльності промислових підприємств особливої уваги заслуговують виділені та запропоновані П. Коестенбаумом характеристики керівника, які в результаті запропонованого нами доповнення додатковою характеристикою потенціалу його розвитку становлять удосконалену модель оцінки стилю керівництва, що особливо важливо для управління підприємствами в умовах постійних змін.

Таким чином, запропонована модель функціонально-орієнтованого управління розвитком людських ресурсів охоплює сукупність тих відмінних рис керівника, наявність і розвиненість яких забезпечує якісне виконання

Потенціал розвитку людських ресурсів



Примітки:  $P_6$  – високий потенціал розвитку ЛР;  $P_5$  – середній потенціал розвитку ЛР;  $P_4$  – високий потенціал розвитку ЛР

Рис. 1. Складники моделі оцінки потенціалу розвитку людських ресурсів на основі моделі лідерства П. Коестенбаума (сформовано авторами)

Таблиця 2

## Характеристика моделі розвитку людських ресурсів підприємства (сформовано авторами)

Складники моделі	Стиль	Застосування на практиці	Напрями розвитку особистості	Функції керівника відповідно до потенціалу розвитку ЛР	
Реса-П <sub>а</sub>	Реаліст (Reality)	Високорозвинені керівники, які володіють ситуацією в організації, розуміють технічні особливості діяльності, тяжіють до кількісної оцінки отриманих результатів. Свої рішення базують на фактах	Зміцнити етичну поведінку, цінувати та розвивати командну роботу; прагнути до змістовної роботи; визначити пріоритетність належного сплуккування	Згуртуває колектив, консультує по функціональних питаннях, залучає до вирішення завдань колективу	
Реса-П <sub>с</sub>					Належно виконує поставлені функціональні завдання, відповідальний, проте не бажає змін
Реса-П <sub>н</sub>					
рЕса-П <sub>в</sub>	Етик (Ethics)	Керівники – енергійні люди, які прагнуть до сплуккування, обміну інформацією. Велике значення надають етичним нормам сплуккування. Цінують роботу підлеглих та колег. Приділяють увагу турботі про людей; чуйні, поведуться відповідно до моральних принципів. Поважають думку інших	Розвивати партнерство, співпрацю. Прагнути до обґрунтованих рішень, більшого значення приділяти змісту роботи. Дотримуватися принципів управління, щоб підтверджувати доцільність дій, зміцнювати логічну послідовність вчинків	Вміє налагоджувати і підтримувати зв'язки, залучає фахівців, якщо вважає за необхідне, створює умови для реалізації потенціалу працівника, знаходить способи мотивування	
рЕса-П <sub>с</sub>					Намагається створити комфортні умови на робочому місці не тільки для себе, а й для колективу, проте недостатньо уваги приділяє змісту роботи, намагається переключити окрему роботу на підлеглих
рЕса-П <sub>н</sub>					
реСа-П <sub>а</sub>	Сміливець (Courage)	Керівник виявляє ініціативу, використовує владу і повноваження для вирішення завдань організаційного розвитку, вміє справлятися з емоціями, тривогою, у невизначеності вбачає не загрозу, а нові можливості, відповідальний за свої рішення	Брати відповідальність за рішення та поведінку, конструктивно розглядати незгоду, загрози, небезпеку, розширювати кругозір не тільки у сфері бізнес-інтересів, але і суміжних сфер діяльності	Керівник ініціює зміни, вибирає засоби їх досягнення, залучає підлеглих до вирішення завдань, не зупиняється через загрози, шукає можливості отримати нові знання	
реСа-П <sub>с</sub>					Керівник усвідомлює ризики, готовий ризикувати, проте не має достатнього досвіду для дій в умовах змін
реСа-П <sub>н</sub>					
ресА-П <sub>а</sub>	Аналітик (Vision)	Керівник здатний розуміти стан і ситуацію на підприємстві та бачити перспективи майбутнього розвитку, має знання та досвід для того, щоб розглядати нетипові варіанти рішень	Розвивати комунікаційні навички, взаємозв'язки всередині підприємства та за його межами, творчо підходити до вирішення поставлених завдань, підтримувати системи стратегічного планування	Знає, що потрібно дослідити, розуміє ситуацію, реально оцінює наслідки ситуації, залучає експертів	
ресА-П <sub>с</sub>					Має достатні знання, але не володіє достатнім досвідом їх використання, або ж має досвід, але не вважає за обов'язкове підвищувати рівень знань
ресА-П <sub>н</sub>					

покладених на нього функцій, а також формує його мотиви і здатність навчатися, отримувати та ефективно використовувати лідерські навички, необхідні для управління в умовах змін

**Висновки.** Таким чином, потенціал РЛР визначає здатність розвивати ті характеристики керівника, які необхідні для вирішення завдань у різних умовах господарювання. Проведені дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1) узагальнено перелік стилів лідерства та характеристик сучасних керівників, якими вони можуть і зобов'язані оволодівати і використовувати як для постійного самовдосконалення, так і для адекватного вимогам сучасності розвитку своєї організації;

2) сучасними реаліями економічного розвитку висуваються нові вимоги до тих умінь і навичок лідерства, якими керівники, що очолюють підприємства чи їх структурні підрозділи, повинні оволодівати, вже працюючи на керівних посадах. Це стосується навичок навчання та інно-

вацій, навичок у сфері інформації, використання медіа-технологій, планування і реалізації власних кар'єрних і життєвих цілей;

3) для сучасного керівника важливо використовувати ті характеристики, які є релевантними для вирішення поставлених завдань. Якщо наявних знань і досвіду недостатньо, важливо, щоб керівник усвідомлював і мав можливість навчатися та вдосконалюватися;

4) запропонована модель оцінки стилю керівництва дає змогу виділити ключові характеристики керівника, необхідні для виконання керівних функцій, та оцінити потенціал керівника щодо потреб і можливостей їх розвитку відповідно до вимог середовища, в якому він працює.

Продовження дослідження за цим напрямом слід сконцентрувати на пошуку можливостей практичного використання моделі для кількісного та якісного оцінювання характеристик і показників особистості керівника і/або його підлеглих, на основі аналізу яких будуть прийматися рішення про потреби їх подальшого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Залезник А. Лідерство и менеджмент в компании. URL: <http://psyfactor.org/lib/lider5.htm>.
2. Джон Коттер. Лідерство и менеджмент: разумное равновесие. URL: <https://www.ippnou.ru>.
3. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту. К.: Каравела, 2007. 304 с.
4. Chester Irving Barnard. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](https://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard).
5. The 5 essential qualities of a great leader by Peter Economy. The Leadership Guy. URL: <https://csdaca.org/>.
6. Leadership Skills. URL: <https://www.mindtools.com/>.
7. Навыки и качества успешных людей. URL: <https://4brain.ru/>.
8. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.
9. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д.І. Дзвінчук, М.О. Лютий, В.П. Петренко. Гуманітарний вісник ЗДА. 2016. № 64. С. 44–59.
10. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. URL: <http://psixologiya.org>.
11. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2012. 301 с.
12. Методология Адизеса. URL: <https://adizes.me/posts/category/10/Мирошник П>.
13. Как сформировать взаимодополняющую команду? URL: <https://adizes.me>.
14. Узнай свой PAEI. URL: [https://adizes.me/paei\\_test/](https://adizes.me/paei_test/).
15. Koestenbaum, P. (1991) *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, New and Revised Hardcover. Jossey-Bass Inc., Publishers. 369 p.
16. Leadership Self Assessment. URL: <http://pib.net>.
17. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 624 с.
18. Здойма А.М. Розвиток емоційного інтелекту як складової сучасного менеджменту. URL: <https://www.ar25.org/article>.
19. The Intellectual and Policy Foundations of the 21st Century Skills Framework. URL: <http://www.p21.org>.

**Аннотация.** В статье исследованы базовые характеристики руководителя, необходимые ему для формирования эффективного лидерского стиля руководства. Обоснована целесообразность усовершенствования управления РЧР и предложена модель функционально-ориентированного управления развитием человеческих ресурсов предприятия, адаптированная к конкретным сферам и направлениям его деятельности. На основании рассмотренных характеристик руководителя и усовершенствованной модели предложено анализировать и оценивать потенциал развития человеческих ресурсов с учетом способности учиться, уровня эмоционального интеллекта, последствий глобализации.

**Ключевые слова:** функционально-ориентированное управление, менеджмент, лидерство, стили руководства, человеческие ресурсы, развитие.

**Summary.** The article examines the basic characteristics of the manager needed for him to form an effective leadership style. The relevance of HRM improvement is substantiated and an improved model of the functional-oriented management of human resources development of the enterprise adapted to specific spheres and directions of its activity is proposed. On the basis of the reviewed characteristics of the manager and the advanced model, it is proposed to analyze and evaluate the human resources development potential of the enterprise, taking into account the ability to learn, the level of emotional intelligence, the effects of globalization.

**Key words:** functional-oriented management, management, leadership, leadership styles, human resources, development.