Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Зорій Анна Анатоліївна

УДК 338.24

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Лідерство і корпоративна соціальна відповідальність в енергетичній компанії: вплив на репутацію і довіру

Проєктний менеджмент
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач освітнього ступеня_____А. А. Зорій
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____Вербовська Л. С., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____

._____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Зорій Анні Анатоліївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Лідерство і корпоративна соціальна відповідальність в енергетичній компанії: вплив на репутацію і довіру
керівник роботи к.е.н., доц. Вербовська Л. С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 27» листопада 2024 р. №296/12
2. Строк подання студентом роботи 25 січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ. РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТОВ "ЕЛЕКТРОСВІТ". ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Теоретичні підходи до розуміння лідерства та КСВ в менеджменті.
Слайд 2. Аналіз діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Електросвіт".
Слайд 3. Діагностика стилів лідерства та КСВ ТОВ "Електросвіт".
Слайд 4. Вибір методу для вивчення і оцінки стилів лідерства.
Слайд 5. Розроблення рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ "Електросвіт".
Слайд 6. Пропозиції щодо КСВ в ТОВ "Електросвіт".

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	28.11.24	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ	12.12.24	виконано
3	РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	30.12.24	виконано
4	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТОВ “ЕЛЕКТРОСВІТ”	15.01.25	виконано
5	ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	20.01.25	виконано

Студент-магістрант_____ Зорій А. А.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____Вербовська Л. С.
Особистий підпис
Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Магістерська робота присвячена дослідженню взаємозв'язку між лідерством, корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та їх впливом на репутацію і довіру в енергетичній компанії на прикладі ТОВ "Електросвіт".

Мета роботи – розкрити вплив лідерства та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування репутації та довіри в енергетичній компанії, а також визначити ключові фактори, що забезпечують ефективну взаємодію між лідерськими практиками та КСВ. Об'єкт дослідження – лідерство і корпоративна соціальна відповідальність в енергетичній компанії. Предмет дослідження – вплив стилів лідерства та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування репутації та довіри в енергетичній компанії.

У роботі розглядаються сучасні підходи до управління, які сприяють ефективній реалізації принципів КСВ, а також аналізується роль лідерів у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на сталість і соціальну відповідальність. Теоретична частина включає аналіз концепцій лідерства, репутаційного менеджменту та КСВ у контексті енергетичної галузі. Практична частина ґрунтується на аналізі практик ТОВ "Електросвіт" через методи опитування, інтерв'ювання та аналіз корпоративної документації.

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, корпоративна соціальна відповідальність, ТОВ "Електросвіт", енергетична галузь.

ABSTRACT

The master's thesis is dedicated to examining the relationship between leadership, corporate social responsibility (CSR), and their impact on reputation and trust in an energy company, using LLC "Elektrosvit" as a case study.

The aim of the study is to reveal the influence of leadership and CSR on shaping reputation and trust in an energy company and to identify key factors that ensure effective interaction between leadership practices and CSR. The object of the study is leadership and corporate social responsibility in an energy company.

Research Subject – the impact of leadership styles and corporate social responsibility (CSR) on building reputation and trust in an energy company.

The thesis explores modern management approaches that promote the effective implementation of CSR principles and analyzes the role of leaders in shaping a corporate culture oriented toward sustainability and social responsibility. The theoretical part includes an analysis of leadership concepts, reputation management, and CSR in the context of the energy industry. The practical part is based on the analysis of LLC "Elektrosvit" practices using surveys, interviews, and corporate document analysis.

Keywords: leadership, leadership styles, corporate social responsibility, LLC "Elektrosvit," energy industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....7
1.1 Лідерство: теорії та сутність.....7
1.2 Міжнародний досвід лідерства.....18
1.3 Корпоративна соціальна відповідальність: теоретичний аспект.....23
Висновки до розділу 1……29
РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 30
2.1 Енергетична галузь України: перспективи та виклики.....30
2.2 Аналіз діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Електросвіт”.....35
2.3 Діагностика стилів лідерства та КСВ ТОВ “Електросвіт”.....44
Висновок до розділу 2……..50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТОВ “ЕЛЕКТРОСВІТ”.....51
3.1 Вибір методу для вивчення і оцінки стилів лідерства.....51
3.2 Розроблення рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ “Електросвіт”.....56
3.3 Пропозиції щодо КСВ в ТОВ “Електросвіт”.....58
Висновок до розділу 3……..64
ВИСНОВКИ.....65
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....68
ДОДАТКИ.....73

ВСТУП

У сучасному світі ефективне управління та лідерство стають одними з ключових чинників успішного функціонування компаній, особливо у таких швидкозмінюваних галузях, як енергетика. Інноваційні підходи до управління, які охоплюють новітні теорії та практики лідерства, допомагають організаціям не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розвивати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Сьогодні одним із найактуальніших питань у сфері менеджменту є вивчення різних стилів лідерства та їх впливу на ефективність роботи організації.

Актуальність дослідження визначається тим, що енергетична галузь України перебуває на етапі активних перетворень, пов'язаних з інтеграцією до європейського енергетичного ринку. В умовах посиленої конкуренції лідери повинні розвивати здатність формувати і підтримувати сприятливий робочий клімат, який сприяє інноваційності та ефективності. У цьому контексті вивчення стилів лідерства та розробка рекомендацій для їх ефективного впровадження є важливим напрямом наукових досліджень і практичних рекомендацій для енергетичних компаній.

Дослідженню стилів лідерства як ефективного інструменту управління присвятили свою увагу як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники: А. Менегетті, Р. Ділтс, Дж. Рассел, Ф. Фідлер, Р. Блейк, Р. Лайкерт, В. Є. Михайличенко, О. Г. Романовський, А. І. Рудська, Л. А. Пашко та ін. Корпоративна соціальна відповідальність стала об'єктом дослідження таких науковців, як О. Ю. Березіна, Л. А. Грицина, Г. П. Жалдак, А. А. Турило, М. О. Чупріна, Н. О.Шира та ін.

Однак вивчення впливу стилів лідерства та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування репутації та довіри в енергетичній компанії потребує ґрунтовного теоретичного і практичного осмислення.

Мета роботи – розкрити вплив лідерства та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування репутації та довіри в енергетичній компанії, а також визначити ключові фактори, що забезпечують ефективну взаємодію між лідерськими практиками та КСВ.

Поставлена мета передбачає розв'язання таких **завдань**:

1 розкрити теоретичні аспекти лідерства та корпоративної соціальної відповідальності в менеджменті;

2 охарактеризувати міжнародний досвід лідерства;

3 висвітлити перспективи і виклики енергетичної галузі України;

4 проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ “Електросвіт”;

5 здійснити діагностику стилів лідерства та КСВ в ТОВ “Електросвіт”;

6 розробити рекомендації для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ “Електросвіт” та подати пропозиції щодо реалізації КСВ.

Об’єкт дослідження – лідерство і корпоративна соціальна відповідальність в енергетичній компанії.

Предмет дослідження – вплив стилів лідерства та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування репутації та довіри в енергетичній компанії (на прикладі функціонування та управлінських практик ТОВ «Електросвіт»).

Методи дослідження: *системний аналіз* (для узагальнення різних аспектів лідерства, корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), репутації та довіри), *порівняльний аналіз* (для оцінки різних стилів лідерства в ТОВ “Електросвіт”), *статистичний аналіз* (для оброблення результатів анкетування, аналізу фінансових показників компанії), *емпіричні методи* (метод опитування (анкетування); пряме спостереження за практиками лідерства та КСВ в компанії; кейс-стаді, тобто детальний аналіз конкретної енергетичної компанії для ілюстрації взаємозв’язків між лідерством, КСВ, репутацією та довірою).

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності компаній. Отримані рекомендації можуть бути корисними для керівників та управлінців енергетичної галузі, які прагнуть забезпечити довгостроковий розвиток своїх підприємств, залучаючи інноваційні підходи до лідерства.

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел (55 позицій) та додатків. Загальний обсяг роботи – 82 сторінки (з них 67 сторінок основного тексту).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Лідерство: теорії та сутність

Лідерство притаманне природі людини і є давньою формою організації життя людей, а також дієвим засобом вирішення важливих питань. Уже на перших етапах розвитку людства був обраний такий порядок суспільного життя, де провідну роль відігравали досвідчені люди, які свого часу одержували визнання, довіру, авторитет серед своїх співвітчизників і відповідно ставали лідерами. Слово “лідерство” походить від англійського «lead», що в перекладі означає «вести», «керувати», «очолювати». У словниках та енциклопедичних джерелах можна зустріти достатньо багато визначень поняття «лідер». Лідер (від англ. leader – провідний, «особа, яка веде за собою») – це авторитетний член групи, якому вона надає право приймати найвідповідальніші рішення, що стосуються інтересів усієї групи [23].

Протягом тривалого часу в розвинених країнах концепції лідерства розвивалися переважно в рамках теорії менеджменту, і терміни “лідерство” та “керівництво” часто вживалися як синоніми. Однак згодом між цими поняттями з’явилися суттєві відмінності. Більшість сучасних дослідників дотримуються думки, що управління – це процес, у якому керівник дає офіційні доручення, а підлеглі їх виконують. Лідерство ж, навпаки, полягає в тому, що одна особа впливає на інших членів групи. Ключова різниця між керівництвом і лідерством полягає в тому, що керівництво діє у формальних структурах, тоді як лідерство проявляється в неформальних взаєминах.

У сучасній науці існують такі теорії лідерства:

- ситуаційна теорія лідерства (Т. Хейлін, Ц. Джиб та ін.);
- мотиваційна теорія (М. Еванс);
- вірогіднісна модель лідерської ефективності (Ф. Фідлер);

- гуманістичний підхід (Р. Блейк, Р. Лайкерт та ін.);

- атрибутивні теорії лідерства (Р. Лорд, Дж. Фотіс та ін.);

- теорія нормативних рішень (В. Врум та Ф. Йєттон);

- трансформаційне лідерство (Б. Аволіо, Б. Бас) [23].

Розгляньмо детальніше вплив зарубіжних дослідників на розвиток теорії лідерства.

Антоніо Менегетті, італійський психолог і філософ, відомий своїми роботами в галузі онтопсихології, запропонував унікальний підхід до лідерства. Дослідник вважає, що справжній лідер повинен бути не тільки компетентним у своїй сфері, але й мати глибоке розуміння себе та інших.

А. Менегетті наголошує на таких ключових принципах лідерства, як самопізнання, інтуїція, гармонія, емпатія [18]. На думку вченого, лідер, по-перше, повинен добре знати свої сильні та слабкі сторони, а також мати чітке уявлення про власні цінності та цілі. По-друге, для лідера є характерним високий рівень довіри до власної інтуїції та здатність приймати рішення на основі внутрішнього відчуття. По-третє, лідер прагне до внутрішньої гармонії, що дозволяє йому бути стабільним і впевненим у своїх діях. По-четверте, лідер здатний розуміти та відчувати емоції інших людей, що допомагає будувати міцні та довірливі стосунки в команді.

Великий внесок у розвиток теорії лідерства зробили Роберт Ділтс, Енн Діринг та Джозеф Рассел – відомі дослідники в галузі нейролінгвістичного програмування (НЛП). Їхні роботи пропонують унікальні підходи до розуміння та розвитку лідерських якостей.

Роберт Ділс розробив модель “Лідерство на основі рівнів логічного мислення”, яка включає такі рівні:

1 Вплив зовнішніх факторів на лідерство.

2 Дії та реакції лідера.

3 Навички та компетенції, необхідні для ефективного лідерства.

4 Внутрішня мотивація та принципи лідера.

5 Самосприйняття та роль лідера.

6 Вища мета та бачення лідера [47] .

Енн Діринг вивчала лідерство з погляду емоційного інтелекту. Дослідниця підкреслювала, що лідеру властиве управління власними емоціями, а також емоціями інших людей. Підхід Енн Діринг до лідерства включає:

- самоусвідомлення (здатність розпізнавати власні емоції);
- саморегуляцію (управління власними емоціями);
- мотивацію (внутрішні стимули досягнення цілей);
- емпатію (розуміння емоцій інших людей);
- соціальні навички (ефективна комунікація та взаємодія з іншими) [47].

Джозеф Рассел відомий своїми дослідженнями в галузі трансформаційного лідерства. Він вважає, що лідери повинні надихати своїх послідовників на досягнення високих цілей та особистісний розвиток. Основні принципи його підходу охоплюють такі поняття, як візія, мотивація, індивідуальний підхід, інтелектуальна стимуляція. Лідер, на думку Джозефа Рассела, здатний створювати чітку візію майбутнього, мотивувати та надихати команду, підтримувати кожного члена команди, заохочувати всіх до творчого мислення та інновацій [47].

Одним із найвпливовіших дослідників у галузі лідерства є Ральф Стогділл. У своїх дослідженнях Стогділл акцентує на тому, що лідери мають певні риси, які відрізняють їх від інших людей. Дослідник виділив п’ять основних рис:

- високий рівень інтелектуальних здібностей;
- здатність впливати на інших і брати на себе відповідальність;
- впевненість у власних силах і прийнятих рішеннях;
- активність та енергійність;
- глибоке знання та розуміння своєї сфери діяльності [52].

Р. Стогділл також підкреслював важливість контексту, у якому діє лідер. Учений вважав, що ефективність лідера залежить не тільки від його особистих рис, але й від ситуації. Це означає, що різні ситуації можуть вимагати різних лідерських якостей. Р. Стогділл наголошував на важливості взаємодії між

лідером та його послідовниками, які впливають одні на одних.

Значний внесок у розуміння лідерства та управління зробив відомий канадський дослідник менеджменту Генрі Мінцберг. Його роботи часто кидають виклик традиційним уявленням про те, що означає бути лідером.

У своїй книзі “Природа управлінської роботи” Г. Мінцберг дослідив, як реальні менеджери витрачають свій час [19]. Учений виявив, що їхня робота є набагато менш структурованою та більш хаотичною, ніж вважалося раніше. Г. Мінцберг визначив десять управлінських ролей, які можна об’єднати в три основні групи:

1 Міжособистісні ролі: лідер як фігура, що представляє організацію, лідер як керівник та лідер як зв’язкова ланка.

2 Інформаційні ролі: лідер як монітор, поширювач інформації та представник.

3 Ролі прийняття рішень: лідер як підприємець; той, хто розподіляє ресурси; той, хто усуває порушення.

Г. Мінцберг наголошує на важливості стратегічного мислення для лідерів. Дослідник вважає, що стратегія повинна бути не тільки планом, а й процесом навчання та адаптації до змін.

Г. Мінцберг часто критикує традиційні підходи до менеджменту, які, на його думку, занадто зосереджені на формальних структурах та процедурах. Учений вважає, що ефективне лідерство вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов. Роботи Генрі Мінцберга значно вплинули на сучасне розуміння лідерства та управління. Його підхід до вивчення реальної поведінки менеджерів допоміг розширити уявлення про те, що означає бути ефективним лідером.

Варто також відзначити Пола Херші та Кеннета Бланшарда – розробників відомої ситуаційної теорії лідерства. На думку цих дослідників, немає єдиного найкращого стилю лідерства. Ефективність лідера залежить від ситуації та рівня зрілості його підлеглих.

Херші та Бланшард визначили чотири рівні зрілості підлеглих:

М1: Низька компетентність і низька мотивація.

М2: Низька компетентність, але висока мотивація.

М3: Висока компетентність, але низька мотивація.

М4: Висока компетентність і висока мотивація [50] .

Відповідно до рівня зрілості підлеглих, лідер повинен адаптувати свій стиль управління. Херші та Бланшард визначили чотири основні стилі:

- директивний стиль: високий рівень керівництва і низький рівень підтримки (використовується для підлеглих з низькою компетентністю);

- наставницький стиль: високий рівень керівництва і високий рівень підтримки (підходить для підлеглих з низькою компетентністю, але високою мотивацією);

- підтримуючий стиль: низький рівень керівництва і високий рівень підтримки (використовується для підлеглих з високою компетентністю, але низькою мотивацією);

- делегуючий стиль: низький рівень керівництва і низький рівень підтримки (підходить для підлеглих з високою компетентністю і високою мотивацією) [50].

Ситуаційна теорія лідерства підкреслює важливість гнучкості та адаптивності лідера. Вона допомагає лідерам зрозуміти, що різні ситуації та рівні зрілості підлеглих вимагають різних підходів до управління.

Близькою до ситуаційної теорії лідерства є вірогіднісна (контингентна) модель лідерської ефективності Фреда Фідлера. Ця модель передбачає, що ефективність лідера залежить від взаємодії між стилем лідерства та сприятливістю ситуації. Так, Фред Фідлер вважав, що стиль лідерства є відносно стабільним і може бути виміряний за допомогою шкали “найменш бажаного колеги” (LPC). Лідери з високими показниками LPC орієнтовані на взаємини, тоді як лідери з низькими показниками LPC орієнтовані на завдання.

Ф. Фідлер визначив три основні фактори, які впливають на сприятливість ситуації:

1 Взаємини між лідером і членами групи: рівень довіри, поваги та впевненості між лідером і його командою.

2 Структура завдання: чіткість і структурованість завдання, яке виконує група.

3 Посада лідера: офіційні повноваження лідера, які дозволяють йому впливати на підлеглих.

4 Взаємодія стилю лідерства і ситуації: ефективність лідера залежить від того, наскільки його стиль лідерства відповідає конкретній ситуації. Наприклад, лідери, орієнтовані на завдання, будуть більш ефективними в дуже сприятливих або дуже несприятливих ситуаціях, тоді як лідери, орієнтовані на взаємини, будуть більш ефективними в ситуаціях середньої сприятливості [Цит. за: 27] .

Отже, модель Фідлера стала основою для подальших досліджень у галузі лідерства і допомогла розширити розуміння того, як різні фактори впливають на ефективність лідера. Вона підкреслює важливість адаптації стилю лідерства до конкретних умов, що дозволяє лідерам бути більш гнучкими та ефективними.

Інші дослідники – Роберт Блейк і Джейн Мутон – заклали підвалини гуманістичного підходу до лідерства та управління. На основі двох основних факторів вони розробили менеджментову решітку, яка є інструментом для оцінки стилів лідерства:

1 Орієнтація на завдання (ступінь фокусування лідера на досягненні цілей та виконанні завдань).

2 Орієнтація на людей (ступінь піклування лідера про своїх підлеглих з опорою на їхні потреби та добробут) [23] .

Менеджментова решітка Блейка-Мутон передбачає п’ять основних стилів лідерства:

1 Бідний стиль: низька орієнтація на завдання і низька орієнтація на людей.

2 Авторитарний стиль: висока орієнтація на завдання і низька орієнтація на людей.

3 Клубний стиль: низька орієнтація на завдання і висока орієнтація на

людей.

4 Середній стиль: помірна орієнтація на завдання і помірна орієнтація на людей.

5 Командний стиль: висока орієнтація на завдання і висока орієнтація на людей [23].

Значний вплив на розвиток гуманістичного підходу до лідерства здійснив також Ренсіс Лайкерт. Він розробив чотири системи управління, які описують різні стилі керівництва:

1 Лідери приймають рішення самостійно і використовують страх та покарання як основні методи мотивації.

2 Лідери приймають рішення самостійно, але використовують винагороди для мотивації підлеглих.

3 Лідери консультуються з підлеглими перед прийняттям рішень, але остаточне рішення залишається за ними.

4 Лідери приймають рішення спільно з підлеглими, використовуючи групові дискусії та консенсус [17].

Отже, гуманістичний підхід Блейка, Мутон і Лайкерта підкреслює важливість людського чинника в управлінні. Дослідники вважають, що ефективне лідерство повинно враховувати потреби та мотивацію підлеглих, оскільки це створює сприятливе робоче середовище, яке сприяє розвитку та зростанню як окремих працівників, так і організації в цілому.

Важливого значення в розвитку теорії лідерства набули концепції Роберта Лорда та Джеймса Фотіса. У своїх працях дослідники зосереджують увагу на тому, як люди сприймають і приписують лідерські якості іншим. Р. Лорд і Дж. Фотіс вважають, що люди використовують когнітивні схеми або ментальні моделі для оцінки лідерів [23]. Ці схеми базуються на попередньому досвіді та культурних стереотипах, що впливають на те, як ми сприймаємо лідерів. Люди схильні приписувати успіхи або невдачі організації діям лідера. Це означає, що лідери часто отримують більше кредиту за успіхи та більше вини за невдачі, ніж це об’єктивно виправдано.

Крім того, Р. Лорд і Дж. Фотіс вивчали, як стереотипи впливають на сприйняття лідерства. Наприклад, люди можуть вважати, що певні риси, такі як впевненість та харизма, є необхідними для лідера, навіть якщо ці риси не завжди корелюють з ефективністю лідерства.

Великої популярності в менеджменті набула теорія нормативних рішень, розроблена Віктором Врумом та Філіпом Йєттоном.

Врум та Йєттон визначили п’ять основних стилів прийняття рішень, які варіюються від автократичних до демократичних:

- автократичний I (A1): лідер приймає рішення самостійно, використовуючи наявну інформацію;

- автократичний II (A2): лідер збирає інформацію від підлеглих, але приймає рішення самостійно;

- консультативний I (C1): лідер консультується з окремими підлеглими, але приймає рішення самостійно;

- консультативний II (C2): лідер консультується з групою підлеглих, але приймає рішення самостійно;

- груповий (G2): лідер і група спільно обговорюють проблему і приймають рішення разом [23].

Таким чином, теорія нормативних рішень Врума та Йєттона полягає в тому, що для лідера важливо бути гнучким та адаптивними у своїх підходах до прийняття рішень. Ця теорія підкреслює важливість врахування контекстуальних факторів та залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, що може підвищити якість рішень та рівень підтримки з боку команди.

Одним із найвпливовіших підходів до вивчення лідерства є трансформаційне лідерство, розроблене Бернардом Басом та Брюсом Аволіо. Ця теорія підкреслює важливість лідерів, які здатні надихати та мотивувати своїх послідовників досягати високих рівнів продуктивності та моральних стандартів.

Основні компоненти трансформаційного лідерства:

1 Лідери виступають як рольові моделі, демонструючи високі етичні

стандарти та викликаючи довіру і повагу в працівників.

2 Лідери мотивують та надихають працівників, встановлюючи чіткі та привабливі цілі, а також створюючи бачення майбутнього, яке надихає та мотивує.

3 Лідери заохочують до інновацій та творчості, стимулюючи працівників до критичного мислення та вирішення проблем новими способами.

4 Лідери надають персональну увагу кожному працівникові, підтримуючи їхній особистісний розвиток та враховуючи їхні індивідуальні потреби [23].

Як бачимо, трансформаційне лідерство сприяє створенню сильної організаційної культури, де працівники відчувають себе залученими та мотивованими.

У вітчизняній науці лідерство досліджували такі вчені, як В. Є. Михайличенко, О. Г. Романовський, А. І. Рудська, Л. А. Пашко та ін.

А. Рудська вивчає психологічні аспекти лідерства, особливо в контексті соціальних проєктів [29]. Дослідниця намагається відповісти на запитання, як психологічні характеристики лідерів впливають на їхню здатність керувати командами, підкреслюючи важливість емоційного інтелекту лідера, його самосвідомості та здатності до емпатії.

Особливої ваги А. Рудська надає створенню сприятливого робочого середовища, встановленню чітких цілей та підтримці команди в досягненні цих цілей. Дослідниця підкреслює важливість креативності в лідерстві. Вона вважає, що лідери повинні вміти генерувати нові ідеї та підходи, а також заохочувати свої команди до інновацій. Особливу увагу А Рудська приділяє лідерству в умовах реалізації соціальних проєктів. У своїх працях дослідниця вивчає здатність лідерів ефективно керувати проєктами, що мають соціальну значущість, враховуючи специфічні виклики та можливості таких проєктів.

Таким чином, роботи А. І. Рудської допомагають розширити розуміння лідерства, особливо в контексті соціальних проєктів та психологічних аспектів управління. Її дослідження підкреслюють важливість емоційного інтелекту, мотивації та креативності для ефективного лідерства.

В. Є. Михайличенко вивчає різні аспекти лідерства, зокрема в контексті освіти та управління. Його праці зосереджені на розвитку лідерських якостей у керівників. В. Є. Михайличенко підкреслює важливість усвідомлення та аналізу власних дій керівником. Цей процес охоплює здатність до саморефлексії та розуміння впливу своїх рішень на колектив. Дослідник пропонує різні моделі лідерства, які можуть бути ефективними в різних контекстах.

Особливу увагу В. Є. Михайличенко приділяє ролі викладача як лідера в освітньому процесі. Дослідник наголошує на тому, що викладачі повинні не тільки передавати знання, але й бути прикладом для наслідування, мотивуючи студентів до саморозвитку та досягнення високих результатів.

Роботи В. Є. Михайличенка допомагають розширити розуміння лідерства в контексті освіти та управління. Вони підкреслюють важливість психологічних аспектів та саморефлексії для ефективного керівництва, а також роль викладачів як лідерів у навчальному процесі.

Відомим дослідником у галузі лідерства та управління, особливо в контексті освіти та психології, є О. Г. Романовський. Його роботи зосереджені на розвитку управлінської компетентності та формуванні лідерських якостей [26; 27].

О. Г. Романовський також розкриває психологічні аспекти управлінської діяльності, підкреслюючи важливість саморефлексії та аналізу власних дій керівником, що допомагає лідерам краще зрозуміти свій вплив на колектив та приймати більш виважені рішення.

У своїх працях О. Г. Романовський розглядає соціально-психологічні вимоги до лідерів, які охоплюють здатність впливати на індивідуумів і групи людей для досягнення спільних цілей. Дослідник наголошує на особливій ролі розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок у лідерів.

Праці О. Г. Романовського значно вплинули на сучасне розуміння лідерства, особливо в контексті освіти та психології.

Відомою дослідницею в галузі державного управління та лідерства є Л. А. Пашко. Її наукові роботи зосереджені на розвитку емоційного інтелекту та

резонансного лідерства в публічному управлінні [30; 31; 32; 33]. Л. А. Пашко підкреслює важливість емоційного інтелекту для ефективного лідерства. Дослідниця переконана, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти як свої, так і чужі емоції, а також керувати ними.

Л. А. Пашко розробила концепцію резонансного лідерства, що передбачає створення позитивного емоційного резонансу в команді. Позитивний емоційний резонанс досягається через емпатію, натхнення та підтримку, що в цілому сприяє підвищенню мотивації та продуктивності в колективі [31; 32].

Л. А. Пашко акцентує увагу на специфіці лідерства в державному секторі. Дослідниця вважає, що лідери в публічному управлінні повинні бути не тільки компетентними управлінцями, але й моральними авторитетами, які здатні надихати суспільство і вести його за собою.

Праці Людмили Пашко допомагають розширити розуміння лідерства в контексті публічного управління. Вони підкреслюють важливість емоційного інтелекту та резонансного підходу для створення ефективних та мотивованих команд.

Лідерство як феномен управління групою вивчає Ірина Миколаївна Грищенко. Її роботи зосереджені на взаємодії між лідером та групою послідовників, а також на використанні особистих рис характеру та реакції на них інших людей [6; 7].

І. М. Грищенко акцентує на важливості взаємовідносин між лідером та його послідовниками. Дослідниця вважає, що ефективне лідерство базується на взаємній довірі та повазі. Вона підкреслює: особисті риси лідера впливають на його здатність керувати групою. Це такі риси, як харизма, впевненість та здатність до емпатії.

І. М. Грищенко розглядає лідерство як процес взаємовпливу, де не тільки лідер впливає на групу, але й група впливає на лідера. Це підкреслює важливість зворотного зв’язку та адаптивності в лідерстві.

Отже, існують різні підходи до розуміння понять “лідер” та “лідерство” в менеджменті – від традиційних до сучасних. Сучасні концепції лідерства

роблять акцент на гуманістичному принципі управління, орієнтованому на розвиток і добробут кожного члена організації. Дослідники усе більшої уваги надають таким поняттям, як емоційний інтелект, інклюзивність, адаптивність та спрямованість на командну роботу, оскільки це дозволяє створювати динамічні, інноваційні та етичні організації, що здатні успішно адаптуватися до змін у сучасному світі. Значний внесок у розвиток теорії лідерства зробили й вітчизняні дослідники, наголосивши на важливості емоційного інтелекту лідера, його самосвідомості, саморефлексії, харизмі, впевненості та здатності до емпатії. Здатність лідера бути креативним, його прагнення заохочувати своїх підлеглих до інновацій, вміння генерувати нові ідеї та підходи – ті чинники, які сприяють створенню ефективних та мотивованих команд і розвитку позитивного емоційного резонансу в колективі.

1.2 Міжнародний досвід лідерства

Міжнародний досвід лідерства є широкою та багатогранною темою, яка охоплює різні аспекти ведення бізнесу в глобальному середовищі. Лідерство в міжнародному контексті передбачає не тільки ефективне управління організацією, але й здатність враховувати культурні особливості, технологічні інновації та швидку адаптацію до змін. У цьому підрозділі ми розглянемо міжнародний досвід лідерства на прикладі найбільш впливових лідерів сучасності, як-от: Ілона Маска, Джеффа Безоса, Стіва Джобса, Білла Гейтса, Сатьї Наделли, Марка Цукерберга та ін.

Ілон Маск – засновник і керівник таких компаній, як Tesla, SpaceX, Neuralink та інших – є одним із найяскравіших прикладів сучасного міжнародного лідера. Його стиль керівництва характеризується кількома ключовими рисами:

- візіонерство;
- інноваційність;
- рішучість;

- фокус на довгострокові результати [3].

Ілон Маск відомий своїм глобальним баченням майбутнього, яке виходить за рамки звичних бізнес-цілей. Він активно працює над такими проєктами, як колонізація Марсу та створення відновлюваних джерел енергії для планети. З іншого боку, Ілон Маск сприяє впровадженню передових технологій у різних галузях – від електромобілів до ракетобудування. Здатність цього винахідника ризикувати та вкладати ресурси в новітні розробки часто дозволяє його компаніям бути лідерами на ринку.

Незважаючи на численні труднощі та фінансові ризики, Ілон Маск продовжує втілювати свої амбітні проєкти. Він відомий своєю стійкістю та готовністю витримувати великі випробування, що надає йому харизми лідера. Ілон Маск підкреслює важливість інновацій не тільки для короткострокового прибутку, але й для створення довготривалих змін у суспільстві.

Проаналізуймо інші приклади лідерства. Google – одна з найбільш успішних технологічних компаній у світі – відома своїм унікальним підходом до управління та корпоративної культури. Відзначимо кілька аспектів їхнього лідерства. Один з ключових – це культура інновацій. Це означає, що Google сприяє розвитку інновацій серед своїх працівників, надаючи їм свободу працювати над проєктами, які можуть не мати негайної комерційної вигоди. Такий підхід призвів до створення нових продуктів і сервісів, як-от: Gmail, Google Maps та Android. Ще один принцип компанії – гнучкість у підходах. Лідери Google впроваджують гнучку робочу культуру, що сприяє креативності та саморозвитку. Компанія підтримує різноманіття та відкритість до різних ідей.

Найважливішим принципом роботи цієї компанії, на нашу думку, є довіра до співробітників. Google завжди намагається створювати робочу атмосферу, де працівники мають високий рівень автономії, що стимулює ініціативу та продуктивність.

Лідерство через фокус на клієнтів і масштабованість пропонує інша світова компанія – Amazon. Під керівництвом Джеффа Безоса “Amazon” стала однією з найбільших і найвпливовіших компаній у світі. Стратегія лідерства

Безоса побудована на таких ключових принципах:

1 *Фокус на клієнті.* Amazon відомий своїм клієнтоорієнтованим підходом. Джефф Безос підкреслював, що клієнт завжди має бути на першому місці. Це привело до створення одного з найуспішніших сервісів доставки та онлайн-шопінгу у світі.

2 *Масштабованість.* Однією з причин успіху Amazon є здатність компанії ефективно масштабувати свій бізнес у різних країнах та галузях. Від онлайн-рітейлу до хмарних технологій (Amazon Web Services) – компанія зуміла розширити свій вплив далеко за межами основної діяльності.

3 *Довгострокове бачення.* Подібно до Ілона Маска, Джефф Безос зосереджений на довгостроковій перспективі, технологічних інноваціях та збільшенні ринкової частки. Amazon інвестує у такі проєкти, як дрони для доставки та штучний інтелект, що покликані забезпечити майбутній розвиток компанії [35].

Такі компанії, як Apple, під керівництвом Стіва Джобса і Тіма Кука також показують приклад успішного міжнародного лідерства через інновації та здатність створювати культові продукти, що визначають ринок. Microsoft під керівництвом Сатьї Наделли змогла перетворити бізнес на більш інноваційний та орієнтований на хмарні рішення.

Розгляньмо детальніше діяльність та стилі лідерства таких технологічних гігантів, як Apple та Microsoft.

Apple, заснована Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Вейном у 1976 році, відома своєю здатністю революціонізувати ринки завдяки інноваційним продуктам і створенню зручних для користувача технологій. І Apple, і Microsoft є ключовими гравцями у світовій економіці, які впливають на розвиток технологій та споживчі тенденції. Apple зосереджується на створенні екосистеми апаратного та програмного забезпечення з акцентом на дизайн і користувацький досвід. Microsoft, зі свого боку, робить ставку на програмне забезпечення, хмарні сервіси та інновації в галузі штучного інтелекту, що забезпечує їй лідерські позиції на корпоративному ринку. Обидві компанії

демонструють приклади сучасного лідерства та задають тенденції розвитку технологічного сектору.

Роль лідера в компаніях, таких як Apple та Microsoft, є визначальною для їхнього успіху, інновацій та стратегії розвитку. Лідери цих компаній не тільки керують операційними процесами, але й задають стратегічні напрямки, що формують майбутнє їхніх організацій. Розгляньмо детальніше стилі лідерства двох видатних керівників – Тіма Кука (Apple) та Сатьї Наделли (Microsoft), які мали значний вплив на розвиток своїх компаній.

Тім Кук став генеральним директором Apple у 2011 році після Стіва Джобса – легендарного засновника компанії. Тім Кук зазнав значного тиску, оскільки багато хто вважав, що без Стіва Джобса Apple може втратити свою інноваційність та унікальність. Проте Тім Кук зумів не тільки зберегти спадщину компанії, але й вивести її на нові висоти. У чому ж полягає успішність його керівництва?

По-перше, орієнтованість на процеси та ефективність, оскільки Тім Кук відомий своєю увагою до операційної ефективності. Перш ніж стати CEO, він керував глобальним ланцюгом поставок Apple, і це допомогло йому перетворити компанію на модель ефективності. Під керівництвом Тіма Кука Apple досягла нових фінансових вершин завдяки оптимізації виробничих процесів і вдосконаленню логістики.

По-друге, важливою для Тіма Кука є орієнтація на стабільність та довгострокове бачення. На відміну від Стіва Джобса, який був більш ризикованим і революційним у своїх рішеннях, Тім Кук віддає перевагу стабільності та поступовим покращенням. Він фокусується на еволюційних змінах, а не революційних. Під його керівництвом Apple запустила серію успішних продуктів, таких як Apple Watch, і продовжила удосконалювати iPhone та Mac.

По-третє, однією з ключових рис лідерства Кука є його фокус на соціальній відповідальності та захисті навколишнього середовища. Він активно працює над зниженням вуглецевого сліду компанії, просуває права людини та

підтримує ініціативи з гендерної рівності. Ще одна визначальна риса Тіма Кука – це стратегічне керівництво через делегування та командну роботу. Тім Кук вважає за краще працювати в тісній співпраці з іншими керівниками компанії, делегуючи відповідальність і створюючи середовище для розвитку талантів. Він забезпечує умови для інновацій, але при цьому не прагне контролювати кожну деталь так, як це робив Джобс. Це дозволило Apple адаптуватися до нових умов ринку та збільшити свій бізнес [13].

Перейдімо до аналізу стилю лідерства Сатьї Наделли – генерального директора компанії Microsoft. Сатья Наделла став генеральним директором Microsoft у 2014 році, коли компанія стикалася з викликами і втрачала свої позиції на ринку через низку неефективних стратегічних рішень. Під його керівництвом Microsoft перетворилася на одного з лідерів у галузі хмарних технологій і штучного інтелекту.

Стиль лідерства Сатьї Наделли полягає в орієнтації на інновації та хмарні технології, гнучкості та адаптивності, дотриманні принципів емпатійного та трансформаційного лідерства. Сатья Наделла перетворив фокус компанії з традиційного програмного забезпечення на хмарні послуги та платформи, такі як Azure. Він визнав, що майбутнє Microsoft полягає в хмарних технологіях і корпоративних рішеннях, і зробив це ядром стратегії компанії. Крім того, однією з ключових характеристик стилю лідерства Наделли є його емпатія. Він приділяє велику увагу культурі взаємної поваги та підтримці інклюзивності в компанії.

Наделла просуває ідею, що компанія повинна бути не тільки прибутковою, але й орієнтованою на створення позитивного впливу на суспільство. Коли Наделла став генеральним директором, Microsoft стикалася з серйозними труднощами в адаптації до нових ринкових умов. Він упровадив значні зміни, що дозволило компанії бути більш гнучкою та відкритою до нових ідей і технологій.

Під його керівництвом Microsoft змінила свою позицію щодо відкритого коду, розширила партнерства з конкурентами та активно розвивала хмарні

технології. До того ж Сатья Наделла змінив корпоративну культуру Microsoft, яка стала більш інноваційною та спрямованою на навчання. Він упровадив підхід, де кожен співробітник має змогу навчатися, експериментувати та вдосконалюватися. Це трансформаційне лідерство створило новий етап розвитку компанії, що дозволило їй знову стати технологічним лідером.

Якщо порівняти стилі лідерства Тіма Кука та Сатьї Наделли, то можна зробити такі висновки. Тім Кук більше орієнтується на операційну ефективність, стабільність та корпоративну соціальну відповідальність. Його стиль лідерства можна охарактеризувати як прагматичний та адміністративний, що робить Тіма Кука ефективним управлінцем для довгострокового зростання Apple. Сатья Наделла, своєю чергою, є трансформаційним лідером, який зумів кардинально змінити напрямок розвитку Microsoft. Його акцент на інноваціях, хмарних технологіях та емпатії зробив Microsoft більш адаптивною та готовою до майбутніх викликів.

Як бачимо, обидва лідери впроваджують різні стилі керівництва, але обидва показали здатність пристосовувати свої компанії до сучасних викликів і створювати умови для їхнього тривалого успіху.

Отже, міжнародний досвід лідерства показує, що успіх лідера в сучасному світі залежить від поєднання інноваційного підходу, фокусу на клієнтах та здатності до глобального масштабування. Такі компанії, як Tesla, Google та Amazon, є прикладами того, як стратегічне та гнучке лідерство може забезпечити домінування на світовій арені.

1.3 Корпоративна соціальна відповідальність: теоретичний аспект

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) пройшла тривалий шлях еволюції та розвитку, перш ніж набула сучасного розуміння. Теоретичне підґрунтя КСВ формувалося протягом другої половини XX століття завдяки працям багатьох зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток цього поняття.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні, екологічні та етичні аспекти у свою діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами. Метою КСВ є сприяння сталому розвитку суспільства та підвищення довіри до бізнесу.

Основними принципами КСВ є:

1 Добровільність – компанії реалізують ініціативи КСВ не з примусу, а за власною ініціативою.

2 Сталість – заходи спрямовані на довгостроковий вплив і підтримку розвитку суспільства.

3 Етичність – дотримання моральних норм у бізнес-практиках.

4 Прозорість – відкрите інформування про заходи і прогрес у сфері КСВ.

До основних напрямів КСВ належать такі:

1 *Екологічна відповідальність* (зменшення шкідливого впливу на довкілля; розробка екологічно чистих продуктів і процесів);

2 *Соціальна відповідальність* (забезпечення гідних умов праці; підтримка освіти, охорони здоров’я, культури; благодійність);

3 *Економічна відповідальність* (сприяння економічному розвитку місцевих громад; забезпечення чесної конкуренції);

4 *Етична відповідальність* (прозорість фінансової звітності; боротьба з корупцією; дотримання прав споживачів) [1].

Перевагами для компаній є підвищення репутації та довіри споживачів, залучення інвесторів, поліпшення відносин із співробітниками та партнерами, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

Можна назвати такі приклади КСВ у практиці:

1 Впровадження програм енергозбереження.

2 Організація волонтерських проєктів для співробітників.

3 Фінансування соціальних ініціатив у громадах.

Основоположником сучасної концепції КСВ вважається Говард Боуен, який у 1953 році опублікував працю “Соціальна відповідальність бізнесмена”. У ній він вперше дав визначення соціальної відповідальності як обов’язку

бізнесменів проводити таку політику та приймати такі рішення, які є бажаними з погляду цілей та цінностей суспільства.

Значний внесок у розвиток теорії КСВ зробив Кіт Девіс, який у 1960-х роках сформулював “залізний закон відповідальності”. Згідно з цим законом, соціальна відповідальність бізнесменів має бути пропорційною їхній соціальній силі. Девіс також наголошував, що соціальна відповідальність є не лише етичною позицією, але й довгостроковою економічною необхідністю [1].

Арчі Керролл у 1979 році запропонував піраміду корпоративної соціальної відповідальності, яка охоплює чотири рівні: економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. Ця модель стала класичною та широко використовується для аналізу КСВ і сьогодні [1].

Серед сучасних зарубіжних дослідників варто відзначити Філіпа Котлера та Ненсі Лі, які розглядають КСВ як складову частину маркетингової стратегії компанії. Дослідники підкреслюють, що корпоративна соціальна відповідальність є не лише моральним обов’язком бізнесу, але й ключовим фактором для досягнення стійкої конкурентної переваги. КСВ сприяє розвитку громади, підвищує репутацію компанії та залучає лояльних клієнтів і співробітників.

Дослідники пропонують шість основних підходів для реалізації КСВ:

1 Підтримка конкретної соціальної ініціативи шляхом інформаційних кампаній або фінансування.

2 Донорство частини доходу від продажів на соціальні цілі.

3 Добровільні пожертвування на суспільні проєкти.

4 Заохочення працівників до участі в суспільно важливих ініціативах.

5 Впровадження практик, які мінімізують шкоду для довкілля та підтримують суспільство.

6 Здійснення заходів зі зменшення впливу на природу.

Дослідники акцентують на перевагах, які отримують компанії, що впроваджують КСВ. Серед них – підвищення іміджу та довіри споживачів, розширення ринкових можливостей, покращення морального клімату в компанії.

Дослідники наводять численні кейси світових брендів, таких як Coca-Cola, Starbucks, McDonald's, що демонструють успішну інтеграцію КСВ у бізнес-стратегію [15].

Вагомий внесок у розвиток теорії КСВ зробили й українські науковці. Сучасні українські дослідження КСВ зосереджені насамперед на практичних аспектах впровадження соціально відповідальних практик у діяльність вітчизняних підприємств.

У контексті сказаного варто відзначити наукові праці Л. А. Грицини, яка досліджує механізми формування корпоративної соціальної відповідальності в системі соціально-трудових відносин. Л. А. Грицина розглядає КСВ як ключовий елемент сучасного менеджменту, що сприяє довгостроковій стійкості підприємства.

У своїй кандидатській дисертації авторка визначила такі основні складники механізму КСВ:

- інституційний (регуляторні норми, державна політика, стандарти);
- організаційний (структура підприємства, внутрішня політика);
- економічний (фінансові стимули, інвестиції в соціальні програми);
- соціально-екологічний (заходи для покращення умов праці, екологічні ініціативи) [5].

Л. А. Грицина довела, що впровадження КСВ позитивно впливає на репутацію компанії, мотивацію працівників, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. На основі проведених досліджень авторка запропонувала конкретні кроки для формування та реалізації КСВ на підприємствах машинобудування, включаючи розробку програм КСВ, моніторинг результатів і комунікацію з зацікавленими сторонами. Також авторка розкрила специфіку впровадження КСВ у машинобудуванні, з урахуванням особливостей галузі, таких як інноваційність, капіталомісткість та взаємодія з численними стейкхолдерами.

Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств також досліджує

Н. О. Шира [42.

Авторка розкриває поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), наголошуючи на його багатовимірному характері, який охоплює економічну, екологічну та соціальну компоненти. Підкреслено, що КСВ не лише підвищує репутацію підприємства, але й сприяє його довгостроковій стійкості. Вказано, що впровадження КСВ в українських компаніях має орієнтуватися на міжнародні стандарти, такі як ISO 26000, Глобальна ініціатива зі звітності (GRI) та принципи Глобального договору ООН. Н. О. Шира пропонує поступове впровадження цих стандартів, адаптуючи їх до специфіки національного ринку.

Основні напрями реалізації КСВ:

1 Запровадження прозорої фінансової звітності, підтримка малого та середнього бізнесу, інвестиції у сталий розвиток.

2 Підтримка працівників через створення належних умов праці, розвиток корпоративної культури та програм мотивації.

3 Реалізація проєктів з енергоефективності, утилізації відходів та впровадження екологічно безпечних технологій [42].

Н. О. Шира виокремлює низку перешкод, таких як обмеженість фінансових ресурсів, недостатня обізнаність керівників про переваги КСВ, слабкий регуляторний тиск з боку держави та низька активність громадськості.

У дослідженнях Н. О. Шири подано такі практичні рекомендації для українських підприємств:

1 Розробка та впровадження корпоративних політик, орієнтованих на соціальну відповідальність.

2 Проведення тренінгів і навчальних програм для персоналу з питань КСВ.

3 Налагодження співпраці з громадськими організаціями та місцевими громадами для реалізації соціальних проєктів.

4 Використання сучасних комунікаційних засобів для популяризації досягнень підприємства у сфері КСВ.

Н. О. Шира підкреслює, що систематичне впровадження КСВ сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку та гармонізації їх діяльності з глобальними трендами сталого розвитку.

О. Ю. Березіна розглядає соціальну відповідальність як важливий аспект стратегії сучасного бізнесу, що забезпечує гармонійний розвиток підприємств і суспільства. Авторка пропонує розробку системи кількісних індикаторів, які дають змогу оцінити внесок корпорацій у соціальну сферу. Ця методологія враховує фінансові, соціальні та екологічні аспекти діяльності компаній Зокрема, використовуються показники, що відображають інвестиції в соціальні програми, екологічні ініціативи та відношення до працівників та пропонується система бальної оцінки або рейтингів для узагальнення даних [2].

На думку авторки, застосування кількісної оцінки дозволяє:

1 Порівнювати соціальну відповідальність різних компаній.

2 Визначати динаміку соціальних зобов’язань у часі.

3 Сприяти прозорості бізнесу та підвищенню його довіри серед зацікавлених сторін.

О. Ю. Березіна наголошує на тому, що соціальна відповідальність не повинна залишатися лише декларативною, а потребує чітких метрик і методів контролю.

Вивченням корпоратитивної соціальної відповідальності крізь призму сталого розвитку займаються такі науковці, як Л. А. Буркова, Т. В. Голобородько, А. А. Турило. Дослідники підкреслюють, що визначальним у формуванні корпоративної культури є етичне лідерство. Етичні лідери сприяють впровадженню КСВ, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності компанії [39]. Інтеграція КСВ у стратегію компанії сприяє досягненню цілей сталого розвитку, підвищенню репутації та конкурентоспроможності. Етичне лідерство стимулює впровадження КСВ, а КСВ, своєю чергою, посилює етичні стандарти в організації. Цей синергетичний ефект сприяє сталому розвитку та довгостроковій успішності компанії. Як наслідок, дослідники рекомендують

компаніям впроваджувати програми розвитку етичного лідерства та інтегрувати КСВ у корпоративну стратегію. Це дозволить ефективніше досягати цілей сталого розвитку та відповідати очікуванням зацікавлених сторін [39].

Таким чином, теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності формувалися завдяки плідній праці багатьох зарубіжних та українських дослідників. Їхні наукові доробки дозволили сформувати цілісне розуміння сутності КСВ, її складових елементів, принципів реалізації та значення для сталого розвитку бізнесу і суспільства загалом.

Висновки до розділу 1.

Лідерство та корпоративна соціальна відповідальність є ключовими елементами сучасного менеджменту, які тісно взаємопов’язані і доповнюють одне одного. Сучасні концепції лідерства орієнтовані на гуманістичний підхід до управління, що передбачає розвиток емоційного інтелекту, адаптивності, інклюзивності та креативності лідера. Це сприяє формуванню ефективних команд, здатних до інноваційної діяльності та динамічної адаптації до викликів сучасного світу.

Вітчизняні й зарубіжні дослідники наголошують на важливості таких якостей лідера, як самосвідомість, харизма, емпатія та здатність надихати підлеглих до досягнення спільних цілей. На прикладі провідних міжнародних компаній, таких як Tesla, Google та Amazon, підтверджується, що стратегічне й гнучке лідерство є невід’ємним складником конкурентоспроможності в глобальному середовищі.

Синергія лідерства та корпоративної соціальної відповідальності є фундаментом для створення інноваційних, етичних і конкурентоспроможних організацій, здатних відповідати на виклики сучасності та сприяти сталому розвитку суспільства.

РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1 Енергетична галузь України: перспективи та виклики

Енергетична галузь України є однією з ключових складових національної економіки, яка відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни, розвитку промисловості та комунальної інфраструктури. В умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, військові конфлікти та глобальна енергетична трансформація, аналіз поточного стану цієї галузі є критично важливим для формування ефективної стратегії її розвитку.

Енергетичний баланс України формується з декількох основних джерел: викопні енергоносії, ядерна енергетика, відновлювані джерела енергії (ВДЕ), а також імпорт електроенергії. На сьогодні найбільшу частку енергетичного споживання займають викопні ресурси, зокрема природний газ та вугілля. Проте, у зв’язку з поступовим переходом до зеленої енергетики та виконанням міжнародних зобов’язань щодо зменшення викидів парникових газів, роль відновлюваних джерел енергії зростає [4].

За даними Міністерства енергетики України, у 2023 році частка відновлюваних джерел енергії склала близько 14% від загального виробництва електроенергії. Важливими джерелами ВДЕ є вітрова та сонячна енергія, а також біоенергетика, яка має значний потенціал для розвитку завдяки наявним ресурсам у сільськогосподарському секторі країни. Водночас на частку атомної енергетики припадає близько 50-55% загального виробництва електроенергії, що робить її ключовим елементом енергетичної системи України.

Після початку війни на сході України та анексії Криму у 2014 році Україна зіштовхнулася з серйозними загрозами в енергетичній сфері, що пов’язані з її значною залежністю від російського природного газу. Історично Україна була одним із найбільших імпортерів російського газу, який забезпечував значну частину енергетичних потреб країни. Ця залежність стала інструментом політичного тиску з боку Росії, тому після 2014 року Україна взяла курс на

посилення енергетичної незалежності та диверсифікацію постачань енергоресурсів.

Ось основні кроки, які здійснила Україна на цьому шляху:

1 *Реверсні поставки газу*. Україна почала активно розвивати механізм реверсних поставок газу з країн Європи. Зокрема, газ почав надходити з Польщі, Словаччини та Угорщини. Реверсний газ став важливим джерелом постачання, дозволивши Україні зменшити ризики залежності від одного постачальника.

2 *Збільшення власного видобутку газу.* Український уряд активізував зусилля щодо збільшення видобутку природного газу всередині країни. Розвиток видобувних потужностей став частиною державної стратегії, спрямованої на досягнення енергетичної самодостатності. Це включає як державні, так і приватні інвестиції у розробку нових родовищ та модернізацію існуючих.

3 *Реформування газового сектору*. Відбулася значна реформа енергетичного сектору, включаючи реструктуризацію компанії "Нафтогаз України". Це дозволило підвищити прозорість та ефективність управління, а також сприяло залученню інвестицій. Окрім того, було реалізовано реформу газових тарифів, щоб відповідати європейським стандартам та вимогам.

4 *Інтеграція до європейської енергетичної системи*. Україна посилила співпрацю з Європейським Союзом у галузі енергетики. У 2017 році країна стала членом Європейського енергетичного співтовариства, що передбачає гармонізацію українського енергетичного законодавства з європейським та інтеграцію газотранспортної системи України до загальноєвропейської мережі.

5 *Розвиток відновлюваних джерел енергії.* З огляду на глобальні тенденції та потребу в енергетичній незалежності, Україна почала активно підтримувати розвиток відновлюваної енергетики, зокрема сонячної, вітрової та біоенергетики. Держава запровадила низку стимулів для інвестицій у цю сферу, що сприяло швидкому зростанню потужностей "зеленої" енергетики.

6 *Будівництво інфраструктури для зберігання та транспортування енергії*. Україна почала працювати над розвитком нової інфраструктури для

зберігання газу та посилення надійності газотранспортної системи. Зокрема, було модернізовано газосховища та розроблено проєкти для диверсифікації маршрутів постачання [4].

Ці кроки дозволили Україні значно зменшити свою залежність від російського газу та зменшити ризики енергетичного шантажу. Однак шлях до повної енергетичної незалежності залишається складним та вимагає подальших інвестицій, реформ та міжнародної підтримки.

Ця стратегія диверсифікації енергопостачання та інтеграції до європейських енергетичних структур є частиною ширшого курсу України на інтеграцію з Європейським Союзом та посилення національної безпеки.

Крім того, одним з найбільших викликів залишається необхідність модернізації застарілої енергетичної інфраструктури. Більшість електростанцій і мереж, які експлуатуються сьогодні, були побудовані ще за радянських часів і потребують значних інвестицій для забезпечення надійної та безпечної роботи. Важливими напрямками модернізації є впровадження смартмереж, підвищення енергоефективності та розвиток технологій зберігання енергії.

Попри ці виклики, Україна має значний потенціал для розвитку “зеленої” енергетики. Високий рівень інсоляції на півдні країни, сприятливі умови для розвитку вітрової енергетики, а також багаті біомаси ресурси створюють можливості для масштабного впровадження ВДЕ. Додатково, інтеграція з європейськими енергетичними ринками та залучення іноземних інвесторів може прискорити розвиток цієї галузі.

Україна є учасником кількох міжнародних угод у сфері клімату та енергетики, зокрема Паризької угоди, що зобов’язує країну до скорочення викидів парникових газів та сприяння переходу до “чистих” джерел енергії. Одним з ключових документів є Енергетична стратегія України до 2035 року, яка передбачає поступове зменшення залежності від викопних енергоносіїв та збільшення частки ВДЕ до 25% до 2035 року.

У рамках цієї стратегії, Україна також активно працює над інтеграцією своєї енергосистеми з Європейським Союзом через співпрацю з ENTSO-E

(Європейська мережа системних операторів передачі електроенергії). Це дозволить підвищити надійність постачання електроенергії, а також сприяти більш ефективному використанню відновлюваних джерел енергії.

До 2022 року Україна зазвичай була нетто-експортером електроенергії. Вона постачала електроенергію в сусідні країни, зокрема в Польщу, Румунію, Словаччину та Молдову. Однак війна спричинила значні ушкодження енергетичних об’єктів на сході та півдні країни, особливо через ракетні удари та обстріли.

Від 2022 року Україна стала залежною від імпорту електроенергії, особливо в періоди великих ракетних атак на її енергетичні мережі. Україна змушена була імпортувати електроенергію з таких країн, як Польща та Словаччина, щоб компенсувати дефіцит через пошкодження інфраструктури. У серпні 2022 року була відновлена можливість імпорту з Європи, що стало важливим кроком у забезпеченні стабільності енергосистеми.

Крім того, внаслідок значних пошкоджень і відсутності достатньої потужності для стабільного виробництва, Україна змушена була зменшити експорт електроенергії. Власне, у перші місяці великомасштабної війни експорт був практично зупинений. Однак після відновлення частини енергетичної інфраструктури, зокрема завдяки зусиллям енергетиків та міжнародної допомоги, почалося поступове відновлення експорту.

Зокрема, у 2023 році Україна поступово відновила експорт електроенергії до Європи, зокрема до Польщі, Румунії та Молдови. Це дозволило не лише компенсувати втрати від війни, а й заробити валюту, що є важливим для стабілізації економіки країни.

Імпорт та експорт електроенергії у листопаді 2024 року показано на рисунку 2.1.

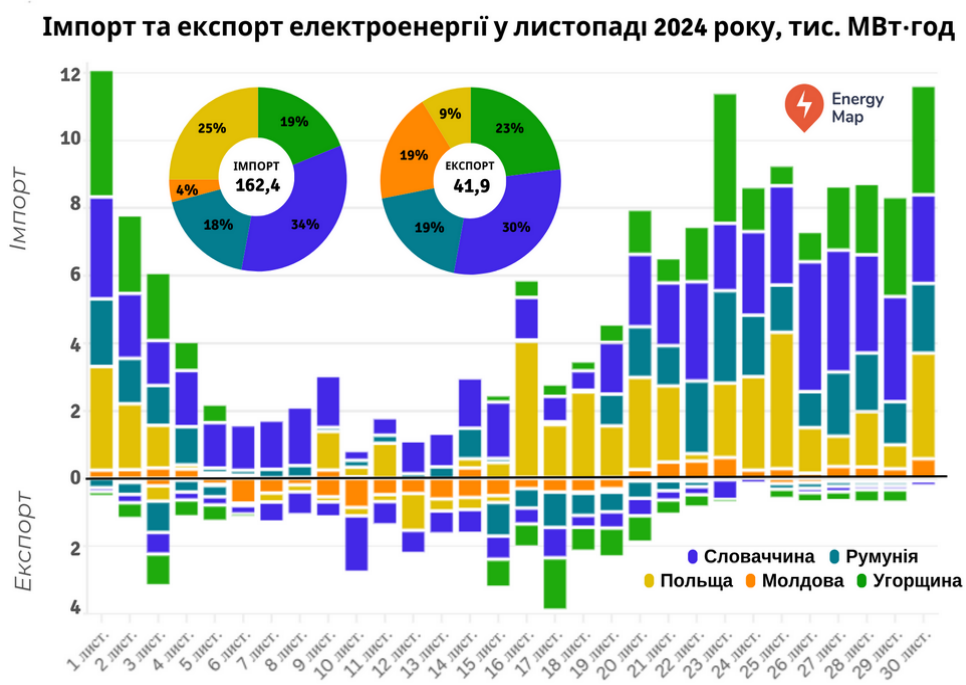


Рисунок 2.1 – Імпорт та експорт електроенергії у листопаді 2024 року

Джерело: дані вебсайту “Українська енергетика”[43]

Протягом 2-8 грудня 2024 р. Україна імпортувала 81,2 тис. МВт·год електроенергії. Експорт не здійснювався.

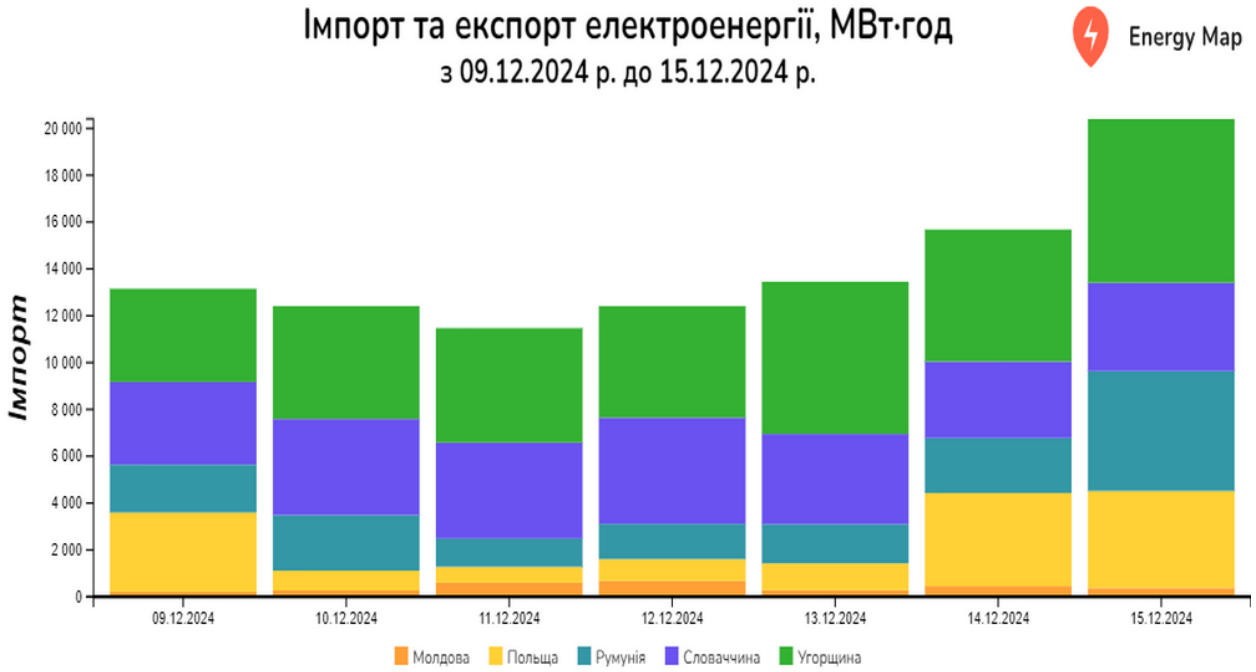


Рисунок 2.2 – Імпорт електроенергії на початку грудня 2024 р.

Джерело: дані веб-сайту “Українська енергетика”[43]

Таким чином, енергетична галузь України перебуває на етапі трансформації, стикаючись з численними викликами, але водночас відкриваючи великі можливості для розвитку інноваційних та сталих енергетичних рішень.

2.2 Аналіз діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Електросвіт”

Компанія ТОВ “ЕЛЕКТРОСВІТ” зареєстрована 04.01.2002 за юридичною адресою Україна, місто Івано-Франківськ, вул. Мазепи Гетьмана, будинок 164В. Керівником організації є Биков Сергій Віталійович. Розмір статутного капіталу становить 1 000 000,00 грн. Основний вид діяльності – 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури. Код ЄДРПОУ 31789596. Платник ПДВ № 317895909150 станом на 17.01.2024. Тип учасника – суб’єкт середнього підприємництва.

ТОВ “Електросвіт” – надійний виробник високоякісного електрообладнання трансформаторних підстанцій та розподільчих пристроїв до 35 кВ. Компанія є EPC-підрядником у будівництві об’єктів розподільчих електромереж, генеруючих станцій, відновлюваної енергетики, промисловості та інфраструктури. Має сертифікати якості ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. Компанія вперше вивела на український ринок бетонні трансформаторні підстанції та стала беззаперечним лідером у цьому сегменті. Крім того, компанія успішно експортує обладнання власного виробництва. ELEKTROSVIT був залучений підрядником для виконання робіт і постачав обладнання для проєктів потужністю понад 2 Гвт у сфері відновлюваної енергетики.

Історія створення компанії

2002 р. – засновано компанію-дистриб’ютора електричних компонентів.

2003 р. – ТОВ “Електросвіт” став офіційним партнером Schneide Electric. Започатковано власне виробництво.

2008 р. – постачання першої БКТП на об’єкт.

2012 р. – запущено перші торгові марки Galset та Combiflex.

2019 р. – збудовано найсучасніший в Україні завод з виробництва підстанцій та розподільних пристроїв.

Структурні підрозділи

1 Генеральний директор.

2 Департамент маркетингу та продажів.

3 Департамент обладнання та сервісу.

4 Департамент інфраструктурних проєктів.

5 Департамент фінансів.

6 Департамент управління персоналом.

7 Департамент якості та безпеки праці.

Департамент маркетингу та продажів

Керівники департаменту – директор / заступник директора.

Департамент складається з кількох відділів:

1 відділ маркетингу;

2 відділ інжинірингу та ціноутворення;

3 відділ продажів в Україні;

4 відділ закордонних продажів.

Департамент обладнання та сервісу. Цей департамент має найбільш розгалужену структуру. Очолює його директор департаменту. Йому допомагають керівник виробництва та керівники продуктових лінійок. До структури департаменту входять такі відділи:

1 відділ розробки продуктів;

2 відділ закупівель компонентів і матеріалів та логістики (до структури відділу входить склад компонентів та матеріалів та відділ транспорту);

4 технічний відділ;

5 відділ РЗА;

6 відділ планування;

7 виробничі дільниці;

8 дільниця технічного обслуговування;

9 склад готової продукції;

10 відділ сервісу.

Виробничі дільниці – це 1) верстатна дільниця; 2) дільниця металообробки; 3) дільниця фарбування; 4) дільниця РЗА; 5) складальна дільниця; 6) дільниця обробки шини; 7) дільниця бетонних виробів.

Департамент інфраструктурних проєктів. До структури департаменту входять три підрозділи:

1 кошторисний відділ;

2 виробничо-технічний відділ;

3 відділ закупівель обладнання і робіт та логістики.

Департамент фінансів. Керує департаментом директор. До особового складу департаменту входить головний бухгалтер; менеджер з бюджетування та управлінського обліку; менеджер з ІТ; менеджер з правового забезпечення; менеджер з охорони.

Департамент управління персоналом. Керує департаментом директор. До особового складу департаменту входить менеджер з кадрового адміністрування; менеджер з організаційного розвитку, компенсацій та пільг; менеджер з підбору, адаптації та розвитку персоналу.

Департамент якості та безпеки праці. Керує департаментом директор. До особового складу департаменту входить менеджер з управління безпекою праці. У таблиці 2.1 представимо особовий склад ТОВ “Електросвіт”.

Таблиця 2.1 – Особовий склад ТОВ «Електросвіт»

Підрозділи	**Посада**	**Кількість працівників**
1	**2**	**3**
Виконавчий рівень:	Генеральний директор	1
	Директор з фінансів	1
	Директор з операцій	1
	Директор з маркетингу	1
Фінансовий відділ	фінансові аналітики	1
	бухгалтери	3
Відділ операцій	менеджери проєктів	2
	інженери-енергетики	3
	спеціалісти з технічного обслуговування	3

продовження таблиці 2.1

1	2	3
Маркетинговий та продажевий відділ:	менеджери з продажу	2
	спеціалісти з маркетингу	3
IT та технологічний відділ	системні адміністратори	2
	розробники програмного забезпечення	1
Адміністративний персонал	офіс-менеджер	1
	асистенти	2
Адміністративний та кадровий відділ	кадровики	2
	бухгалтери	2
Виконавчий рівень	заводський директор	1
Виробничий відділ	начальники цехів	10
	інженери-технологи	7
	оператори обладнання	8
	монтери	35
	працівники бетонного цеху	25
	працівники малярного цеху	4
	працівники зварювального цеху	20
	інженер-налагоджувальник РЗА	25
Відділ контролю якості	спеціалісти з контролю якості	3
	лаборанти	5
Технічний відділ	інженери з обслуговування	5
	технологи	2
Логістика та складування	менеджери з логістики	3
	складські працівники	6
РАЗОМ		**190**

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Електросвіт»

На внутрішній та зовнішній ринок ТОВ “Електросвіт” експортує такі продукти:

1 Бетонні трансформаторні підстанції та розподільчі пристрої.

2 Низьковольтні розподільчі пристрої BLOKSET, COMBIFLEX, LVS.

3 Комірки середньої напруги GALSET та GALFIX (аналог КЗО.

4 Панелі релейного захисту й автоматики.

5 Комплектні розподільчі пристрої (КРПЗ) та трансформаторні підстанції (КТП) в металевому корпусі [48].

ТОВ “Електросвіт” пропонує споживачам різні послуги, як-от:

1 EPC-контрактор

Компанія ELEKTROSVIT реалізовує комплексні рішення у сфері електропостачання, енергозбереження та автоматизації. Має багаторічний досвід виконання робіт на умовах EPC-контрактора. Виконує роботи з проєктування, монтажу, налагодження, ретрофіту, капітального ремонту, модернізації обладнання.

. Будівництво підстанцій відкритого типу до 150 кв.

Підстанції відкритого типу компанії ELEKTROSVIT – це комплексне рішення для промислових підприємств, енергорозподільчих компаній, генеруючих електростанцій, об’єктів інфраструктури, альтернативної енергетики.

3 Енергозабезпечення промислових об’єктів.

Компанія ELEKTROSVIT реалізує комплексні рішення в галузі електропостачання, енергозбереження та автоматизації промислових підприємств будь-якого розміру та профілю [48].

Партнерами ТОВ “Електросвіт” є такі всесвітньо відомі корпорації, компанії та міжнародні групи:

1 *Schneider electric* – головний партнер (французька багатонаціональна корпорація, що спеціалізується на електрообладнанні, штаб-квартира якої знаходиться у місті Рюель-Мальмесон, Франція).

2 *D.TEK* – найбільший приватний інвестор енергетичної галузі України. Компанія виробляє електроенергію на сонячних, вітрових та теплових електростанціях, видобуває вугілля та природний газ, здійснює трейдинг енергопродуктів, розподіляє електроенергію та має мережу зарядних станцій).

3 PHOENIX CONTACT – німецька компанія, яка пропонує компоненти та системи в галузі електротехніки, електроніки та автоматизації. Штаб-квартира знаходиться у місті Бломберг, Німеччина.

4 ВЕОНТОР – український виробник і експортер електротехнічної продукції: вимірювальних трансформаторів струму та напруги,

трансформаторів струму нульової послідовності, силових трансформаторів і ізоляторів.

5 METINVEST – міжнародна група гірничо-металургійних компаній, що володіє підприємствами в Європі та США, видобуває руду та вугілля, виробляє кокс, виплавляє сталь та виробляє прокат, труби тощо.

6 TUID – міжнародна спілка бізнесменів України і Туреччини

Компанія ТОВ “Електросвіт” співпрацює також з Києво-Могилянською бізнес-школою, Бізнес-школою УКУ, Бізнес-асоціацією Івано-Франківська тощо [48].

За функціонування виробничо-технологічної підсистеми компанії відповідає департамент обладнання та сервісу та департамент маркетингу та продажів.

Виробничий процес починається з надходження інформації від відділу продажів у технічний відділ, де здійснюється робота над виконанням завдань, які формує відділ продажів з замовником після підготовки технічної документації, як-от:

- кількість обладнання (низьковольтне 0,4КВ, високовольтне 10-35КВ, потужність трансформатора);

- виготовлення однолінійної схеми;

- створення специфікації (матеріали, які мають бути встановлені, і виробник);

- розроблення проєкту розміщення обладнання в Galbox, ктп, крпз;

- розроблення проєкту встановлення обладнання на об’єктах;

- завдання для виробництва.

Після цього проєкт з технічного відділу передають на виробництво. Проводиться нарада з керівниками підрозділів та директором виробництва, де здійснюється перевірка технічної документації та підготовки виробничого процесу. Кожного керівника ознайомлюють з документами, обсягом робіт та термінами на виготовлення продукції. Після цього здійснюється виробництво продукції почергово (у деяких випадках одночасно) відповідно до специфіки

робіт. На кожному етапі роботи здійснюється перевірка якості та відповідності вимогам. Після повного виконання роботи проводиться перевірка під підвищеною напругою та виконується доставка продукції.

Управління соціально-психологічною підсистемою компанії ТОВ “Електросвіт” здійснює департамент управління персоналом. До особового складу департаменту входить менеджер кадрового адміністрування; менеджер з організації розвитку, компенсацій та пільг; менеджер з підбору, адаптації та розвитку персоналу.

Кадрова стратегія компанії ґрунтується на таких принципах:

1 Підбір, працевлаштування та планування персоналу здійснюються відповідно до потреб компанії.

2 Адаптація нових працівників.

3 Навчання та розвиток персоналу, як нових співробітників, так і тих, що вже працюють.

4 Оцінка персоналу, що включає розробку індивідуальних критеріїв оцінки з урахуванням специфіки компанії та кожної посади.

5 Формування кадрового резерву та робота з ним.

6 Створення системи мотивації, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

7 Внутрішній PR компанії, спрямований на підвищення лояльності співробітників та покращення внутрішньої комунікації.

8 Зовнішній PR для створення позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Компанія ТОВ “Електросвіт” дотримується принципу, що найуспішнішими стають ті підприємства, які роблять акцент на людських ресурсах та управлінні ними. Це особливо важливо в контексті розвитку як внутрішньоекономічної, так і зовнішньоекономічної діяльності. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від кваліфікації працівників та ефективного управління ними, що є вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності компанії та успіху її стратегії розвитку.

Компанія “Електросвіт” усвідомлює, що людина не лише є ключовою частиною виробничого процесу, але й головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. Навіть найкращі ідеї, передові технології та сприятливі зовнішні умови не дадуть результату без професійно підготовленого персоналу. У компанії сформувалася сучасна система управління людськими ресурсами, яка замінила старі підходи і визнає важливість інвестицій у розвиток персоналу.

За функціонування фінансово-економічної підсистеми компанії відповідає департамент фінансів. Керує департаментом директор. До особового складу департаменту входить головний бухгалтер; менеджер з бюджетування та управлінського обліку; менеджер з ІТ; менеджер з правового забезпечення; менеджер з охорони.

Варто відзначити, що ТОВ “Електросвіт” за класом «Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури» та найбільшим виторгом посідає третє місце серед компаній України:

За здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанії відповідає департамент маркетингу та продажів, а саме відділ закордонних продажів. Компанія ТОВ “Електросвіт” взяла активний курс на розбудову зовнішньоекономічної торгівлі. Вже сьогодні компанія продає свої продукти в країни Прибалтики, зокрема Литву і Латвію. Активними партнерами компанії є Польща та Молдова. Серед завдань компанії – збільшення експорту продукції із 7-10% до 50%

Візія фірми – збільшення експорту продукції (не втрачаючи та не зменшуючи обсягів продажу в Україні), спрощення виробництва продукції, збільшення працівників та самого виробництва, закупівля обладнання для виготовлення виробів та інших технологічних процесів, збільшення складу з матеріалами для пришвидшення виробництва за рахунок скорочення часу на постачання матеріалів, залучення нових клієнтів, залучення інвестицій.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ “Електросвіт” необхідно звернути увагу на ключові показники, які можуть відображати стабільність компанії, її рентабельність, фінансову стійкість та ефективність

використання ресурсів. Оцінка таких аспектів як дохід, чистий прибуток, рентабельність продажів, ліквідність, оборотність активів, власний капітал і боргове навантаження дозволить зробити висновки про її фінансовий стан.

Показники для аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ “Електросвіт” за 2021-2023 рр. подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники для аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ “Електросвіт” за 2021-2023 рр.

	2023 р.	**2022 р.**	**2021 р.**
Дохід	812991000 грн	456030000 грн	814808000 грн
Чистий прибуток	24085000 грн	12433000 грн	21862000 грн
Активи	455169000 грн	556984000 грн	519286000 грн
Зобов’язання	316728000 грн	460610000 грн	436398000 грн
Кількість працівників	190	195	207

Джерело: сформовано автором на основі даних вебсайту Opendatabot [45]

На основі статистичних даних проаналізуймо стан фінансово-господарської діяльності ТОВ “Електросвіт” за 2021-2023рр. Результати здійснених розрахунків подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 – Стан фінансово-господарської діяльності ТОВ “Електросвіт” за 2021-2023рр.

	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Рентабельність продажів	99,3	99,6	100
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,1	0,98	0,96
Коефіцієнт автономії	0,24	0,17	0,15
Оборотність активів	1,8	0,8	1,6
Коефіцієнт боргу	0,27	0,29	0,5

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних фінансових показників ТОВ “Електросвіт” [45]

Отже, оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ “Електросвіт” за останні три роки дозволяє зробити висновки про те, що загальною тенденцією розвитку компанії є зростання її доходів та прибутків; компанія ефективно управляє своїм капіталом, а отже, є відносно фінансово стійкою; оборотність

активів і контроль за витратами має позитивну динаміку, що свідчить про ефективність управління ресурсами.

2.3 Діагностика стилів лідерства та КСВ ТОВ “Електросвіт”

Під час проходження переддипломної практики ми запропонували пройти анкетування працівникам виробничого відділу ТОВ “Електросвіт”. У відділі працює 134 особи. Цей відділ було обрано тому, що в ньому нараховується найбільша кількість працівників. Анкетування пройшли 106 осіб. Ми запропонували оцінити з погляду лідерства керівників двох підрозділів, а саме: Андрія Михайловича Штогрина – директора департаменту обладнання та сервісу та Андрія Ярославовича Вівчаренка – директора департаменту управління персоналом.

Опрацьовуючи анкети, ми спиралися на такі ключові критерії з оцінювання лідерства:

1. Мотивація та натхнення.

2 Комунікація та зворотний зв’язок.

3 Підтримка інновацій.

4 Розвиток працівників.

5 Управління конфліктами.

Результати опрацювання анкет показано на рисунку 2.3.

На основі проведеного анкетування ми встановили, що керівники двох ключових підрозділів ТОВ “Електросвіт” демонструють такі стилі лідерства: трансформаційний та транзакційний. Розгляньмо детальніше ці стилі лідерства.

Трансформаційне лідерство вирізняється своєю здатністю надихати, мотивувати команду для досягнення високих результатів, які перевершують очікування. Особливість цього стилю полягає в тому, що трансформаційний лідер спрямовує увагу не лише на виконання завдань, а й на розвиток потенціалу кожного працівника, створення позитивного робочого клімату і просування стратегічних змін. Ключовими особливостями трансформаційного

лідерства є натхнення та мотивація, індивідуальний підхід, стимулювання інновацій та креативності, висока емоційна залученість і довіра, приклад для наслідування, стратегічне бачення і цілісність.

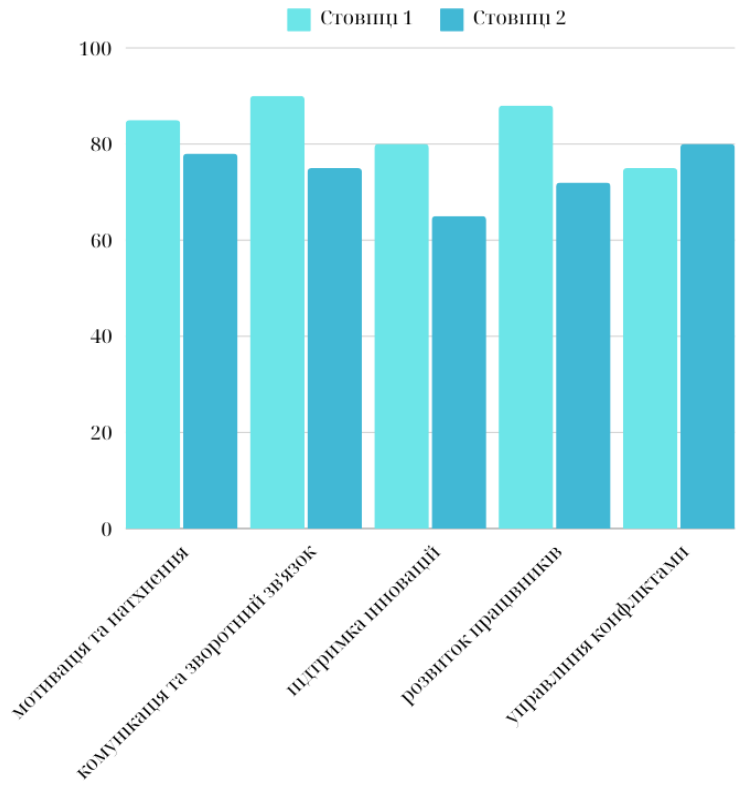


Рисунок 2.1 – Порівняльний аналіз стилів лідерства (трансформаційний та транзакційний)

Такий лідер приділяє увагу кожному члену команди, допомагає розвиватися. Це можуть бути поради, коучинг або менторинг, що сприяє професійному та особистісному зростанню працівників.

Трансформаційні лідери заохочують команду мислити нестандартно, експериментувати і пропонувати нові рішення. Вони підтримують інноваційний підхід, готові йти на ризики заради досягнення довгострокових цілей, що важливо в умовах конкурентного ринку. Завдяки своїм цінностям і здатності до співпереживання, трансформаційний лідер створює атмосферу, у якій працівники відчувають підтримку і готові брати на себе відповідальність за важливі рішення.

Трансформаційний лідер чітко бачить довгострокову мету та знає, як надихнути команду на нові досягнення. Трансформаційний лідер сам живе тими цінностями, які пропагує. Власним прикладом він демонструє відданість цілям, етику та готовність йти на ризик заради успіху. Це підвищує авторитет лідера і довіру до нього з боку команди.

Проміжний стиль лідерства між трансформаційним і авторитарним зазвичай називають транзакційним лідерством. Він поєднує риси обох стилів, хоча й має свої унікальні особливості. Так, транзакційний лідер встановлює чіткі правила, очікування та структуру, як і в авторитарному стилі, але також мотивує працівників за допомогою винагород та визнання за досягнення цілей. Лідери цього стилю орієнтовані на виконання завдань та результат, часто застосовують систему винагород і покарань, що допомагає утримувати підлеглих у рамках встановлених стандартів. На відміну від авторитарних лідерів, транзакційні лідери здатні підтримувати певний рівень мотивації, хоча й не досягають такої високої залученості та натхнення, як у трансформаційному лідерстві. Транзакційне лідерство є своєрідним компромісом між керівництвом через строгий контроль та орієнтованістю на інновації й розвиток.

Проаналізуймо крізь призму вказаних стилів лідерства поведінку керівників двох ключових підрозділів ТОВ “Електросвіт”. Так, Андрій Михайлович Штогрин – директор департаменту обладнання та сервісу – демонструє трансформаційний стиль лідерства. Натомість директор департаменту управління персоналом Андрій Ярославович Вівчаренко демонструє транзакційний стиль лідерства.

Як керівник великої енергетичної компанії, який використовує трансформаційний стиль лідерства, Андрій Михайлович Штогрин фокусується на створенні інноваційної, натхненної та високопродуктивної організаційної культури. Його поведінка як лідера спрямована на мотивацію команди, розвиток талантів та ініціативність працівників, а також на те, щоб зробити компанію гнучкою і готовою до викликів майбутнього.

Андрій Штогрин постійно працює над створенням потужної візії для

компанії. В енергетичному секторі важливо не тільки досягати короткострокових результатів, але й формувати стратегії, які враховують глобальні тренди, такі як перехід на відновлювані джерела енергії та екологічну стійкість. Андрій Штогрин регулярно спілкується із працівниками, щоб поділитися своїм баченням майбутнього та пояснити, який внесок може зробити кожен працівник в розвиток компанії. Керівник ставить перед собою завдання надихати команду на участь у створенні інноваційних рішень.

Як трансформаційний лідер, Андрій Штогрин активно підтримує інновації. У компанії регулярно проводяться внутрішні "хакатони" або "брейншторми", де працівники можуть пропонувати свої ідеї щодо покращення технологій або процесів. Керівник розуміє, що успішні зміни потребують часу, тому він відкритий до ризиків та експериментів. Підтримка нових проєктів та залучення молодих талантів до розробки стратегій – це надійний спосіб заохочувати співробітників до пошуку нестандартних рішень для важливих проблем, таких як енергетична ефективність чи інтеграція нових джерел енергії.

Один з основних аспектів трансформаційного лідерства – це індивідуальний підхід до розвитку кожного працівника. Андрій Штогрин регулярно проводить зустрічі з ключовими членами команди для обговорення їх кар'єрних цілей і професійного розвитку. Наприклад, пропонує програми менторства, можливості для навчання та підвищення кваліфікації, щоб кожен міг рости в компанії та розвивати свої лідерські здібності. Керівник завжди підкреслює, що успіх компанії залежить від колективного зростання кожного працівника.

Андрій Штогрин демонструє високу довіру до своїх підлеглих, делегуючи їм відповідальні завдання та даючи свободу у прийнятті рішень. У таких питаннях, як управління проєктами з розробки нових енергетичних технологій або реалізація стратегічних ініціатив, він підтримує лідерів команд у прийнятті самостійних рішень. Водночас керівник завжди готовий надати підтримку та допомогти, якщо з'являться труднощі. Це допомагає створити середовище, де працівники відчувають відповідальність і можуть проявляти ініціативу, не

боячись помилок.

Андрій Штогрин вважає, що конструктивний зворотний зв’язок є важливою частиною ефективного лідерства. Через те цей лідер регулярно зустрічається з командами, щоб оцінити їх прогрес, обговорити результати роботи і, найголовніше, вислухати їх пропозиції та думки. Завдання керівника, на думку Андрія Михайловича, – бути відкритим до критики і заохочувати працівників до діалогу, особливо коли йдеться про складні рішення або виклики. Цей лідер також практикує відкриті канали комунікації, щоб кожен міг звернутися до нього з будь-яким питанням, незалежно від рівня в ієрархії.

Трансформаційний лідер завжди піклується про емоційний стан команди. Саме тому Андрій Михайлович активно підтримує баланс між роботою та особистим життям своїх працівників. У компанії діють програми психологічної підтримки, а також гнучкі умови роботи, що дають можливість співробітникам бути продуктивними, не жертвуючи своїм здоров’ям. Керівник також часто проводить неформальні зустрічі з командами, щоб будувати міцніші стосунки і створювати позитивну атмосферу в компанії.

Отже, як трансформаційний лідер у великій енергетичній компанії, Андрій Штогрин постійно працює над тим, щоб забезпечити довгостроковий успіх організації, розвиваючи інновації, підтримуючи своїх працівників та створюючи позитивне робоче середовище. Його завдання – надихати і вести за собою людей, допомагаючи їм рости професійно і особисто, одночасно забезпечуючи внесок у загальний розвиток галузі і сталий розвиток суспільства.

Як транзакційний лідер у ТОВ “Електросвіт”, Андрій Вівчаренко фокусується на чіткому виконанні поставлених цілей і досягненні конкретних результатів, використовуючи для цього структуровану систему винагород та контролю. Його поведінка характеризується такими особливостями.

1 Кожен співробітник знає свої завдання, терміни їх виконання та стандарти, яким має відповідати робота. Лідер забезпечую зрозумілу комунікацію, щоб уникнути невизначеності у процесі роботи.

2 У підході закладена система стимулів – премії, бонуси та інші форми

визнання для тих, хто досягає поставлених цілей або перевершує їх. Водночас існують санкції для працівників, які не виконують очікуваних показників. Це дозволяє підтримувати ефективність на високому рівні та забезпечувати стабільні результати.

3 Андрій Вівчаренко встановлює ключові показники ефективності (KPI) та відстежує виконання планів за допомогою регулярних звітів. Це забезпечує контроль над процесами та можливість своєчасно виявляти слабкі місця, де потрібні корективи.

4 Хоч лідер і прагне досягти оптимальних результатів, однак основний акцент у своїй роботі робить на продуктивності працівників, а не на їхньому натхненні або інноваційності. Створюються такі умови, щоб кожен виконував свою роботу максимально ефективно і відповідально.

5 Андрій Вівчаренко забезпечує дотримання встановлених стандартів і правил, особливо важливих в енергетичній галузі, де безпека і точність є критичними. Контроль за дотриманням процедур дозволяє мінімізувати ризики та підтримувати стабільність компанії.

6 Всі дії Андрія Вівчаренка спрямовані на досягнення конкретних бізнес-цілей. Він намагаюся зберігати стабільність у компанії, орієнтуючись на результати, які можна виміряти і проаналізувати. Стабільні показники продуктивності та прибутковості — це основна мета транзакційного діяльності.

Таким чином, Андрій Вівчаренко, як транзакційний лідер, дотримується принципу «Ефективність через чіткі правила». Такий підхід дозволяє компанії “Електросвіт” досягати стабільних результатів та забезпечує дисциплінованість команди, що є надзвичайно важливим в умовах енергетичної галузі, де кожна помилка може мати серйозні наслідки.

Висновки до розділу 2.

ТОВ “Електросвіт” є одним із провідних виробників електрообладнання в Україні. Підприємство має чітку організаційну структуру з 7 ключових департаментів та налічує 190 працівників, що характеризує його як суб’єкт середнього підприємництва.

Фінансово-економічні показники компанії демонструють стабільне зростання. Важливо відзначити стратегічну орієнтацію компанії на розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Система управління персоналом базується на сучасних підходах, що включають комплексні програми розвитку, навчання та мотивації працівників. Наявність трансформаційного та транзакційного стилів лідерства у керівників ключових підрозділів сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей компанії та адаптації до викликів енергетичної галузі, яка наразі перебуває на етапі трансформації.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТОВ “ЕЛЕКТРОСВІТ”

3.1 Вибір методу для вивчення і оцінки стилів лідерства

Існує кілька основних методів для вивчення стилів лідерства, кожен з яких дозволяє отримати уявлення про підходи до управління і поведінку лідерів у різних ситуаціях. Ось основні з них:

1 Анкетування (опитування)

Метод передбачає використання стандартизованих опитувальників для збору інформації від працівників або керівників про поведінку та підхід до управління. Один із найпоширеніших інструментів – опитувальник Лікерта або інші адаптовані для лідерства анкети. Переваги методу: дає змогу оцінити сприйняття лідерських якостей з боку як самого керівника, так і підлеглих. Недоліки: може не відобразити прихованих аспектів поведінки, суб’єктивність.

2 Метод 360-градусної оцінки

Комплексне оцінювання, що “збирає” зворотний зв’язок про лідера від колег, підлеглих, керівників та, за потреби, клієнтів. Інструментами цього методу є спеціально розроблені анкети для всіх сторін, включаючи самооцінку лідера. Переваги: багатосторонній підхід, що дозволяє отримати об’єктивне уявлення про стиль лідера. Недоліки: може бути дорогим і складним для організації, а також потребує узгодження з усіма учасниками.

3 Спостереження

Цей метод передбачає пряме спостереження за поведінкою керівника під час роботи та в різних робочих ситуаціях. Для цього використовують щоденники спостереження, записи зустрічей, відеофіксація (за наявності дозволу). Переваги методу: дає реалістичну картину поведінки та реакцій лідера. Недоліки: потребує часу і може бути необ’єктивним через ефект “спостерігача”.

4 Інтерв’ю

Цей метод передбачає проведення інтерв’ю з керівниками та їхніми

підлеглими для розуміння стилю лідерства. Інструментами цього методу є напівструктуровані чи структуровані інтерв'ю із заздалегідь підготовленими питаннями. Переваги: можливість отримати детальну інформацію та зрозуміти особисте бачення лідера. Недоліки: є певний ризик упередженості та суб'єктивності.

5 Тестування

Використання психологічних тестів для виявлення особистісних якостей, схильностей до певного стилю лідерства. Переваги: виявляє тип особистості, цінності та риси характеру, що впливають на стиль лідерства. Недоліки: може не відображати дійсну поведінку лідера у робочих умовах.

6 Аналіз робочих ситуацій (кейсовий метод)

Передбачає аналіз поведінки керівника у певних робочих ситуаціях, що імітують реальні або схожі на ті, що виникають у процесі управління. Інструментами є кейс-методи, ситуаційні вправи. Переваги: дає змогу оцінити реакцію та поведінку лідера у конкретних ситуаціях. Недоліки: залежить від суб'єктивної інтерпретації ситуацій та поведінки.

7 Соціометрія

Метод для вивчення взаємовідносин у групі, зокрема виявлення ролі лідера у формуванні групової динаміки. Для цього використовують соціограми, графічне зображення зв'язків між членами колективу. Переваги методу: визначає ступінь впливу лідера на групу, його соціальний статус і роль. Недоліки: не до кінця враховує такий фактор, як вплив настрою групи та міжособистісні конфлікти.

8 Аналіз управлінських документів

Цей метод спрямований на оцінку стилю лідерства через вивчення наказів, інструкцій, планів та інших офіційних документів. Інструменти: контент-аналіз. Переваги: може виявити особливості стилю лідерства, зокрема підхід до організації та контролю. Недоліки: може не враховувати неформальні аспекти лідерства та стилю управління.

Ці методики можна використовувати як окремо, так і комбінувати для

отримання більш комплексної картини стилів лідерства.

Вважають, що *анкетування* є одним з популярних методів оцінки стилів лідерства завдяки низці переваг.

По-перше, анкетування дає змогу швидко охопити велику кількість респондентів, що особливо корисно для великих організацій. Можна відносно легко отримати дані про стиль лідерства в різних підрозділах і на різних рівнях управління.

По-друге, анкетування не потребує значних фінансових витрат, особливо якщо використовувати онлайн-формати. Це робить метод доступним навіть для невеликих підприємств або дослідницьких проєктів з обмеженим бюджетом.

По-третє, анкетування передбачає анонімність. Анонімне анкетування може сприяти щирості відповідей, оскільки респонденти відчувають себе більш вільними у висловлюванні своєї думки. Це особливо важливо в ситуаціях, де можуть бути присутні внутрішні конфлікти або недовіра до керівництва.

По-четверте, анкета дозволяє охопити різні аспекти стилю лідерства (наприклад, комунікацію, мотивацію, делегування обов’язків, рівень підтримки співробітників тощо).

Отже, можна отримати комплексну картину стилю лідерства, який використовується в організації. По-п’яте, анкетні дані зручно обробляти за допомогою статистичних методів та програмного забезпечення. Це дозволяє побудувати графіки, виявити кореляції і розробити висновки на основі зібраної інформації. Крім того, анкетування дозволяє швидко зібрати дані та зекономити час.

Завдяки цим перевагам анкетування є ефективним методом для оцінки стилів лідерства, особливо коли необхідно отримати кількісні дані та охопити велику кількість респондентів за короткий термін.

Ми розробили анкету для оцінки стилів лідерства на ТОВ “Електросвіт”. Ця анкета, на нашу думку, допоможе краще зрозуміти думку працівників про стиль лідерства їх керівника та дасть змогу виявити напрямки для розвитку.

Варто відзначити, що запропонована нами анкета для оцінки стилю

лідерства базується на узагальнених підходах, розроблених у сфері менеджменту, лідерства та організаційної поведінки. Вона враховує відомі концепції, які використовуються в дослідженнях і практиках оцінки лідерства (теорія трансформаційного лідерства, теорія ситуаційного лідерства, теорія лідерства за навичками, теорія "служіння" тощо).

Аналіз стилю лідерства на основі відповідей працівників можна провести за кількома критеріями, що допоможуть краще зрозуміти сильні та слабкі сторони керівника. Ось основні критерії для оцінки:

1 Чіткість і ясність у постановці цілей

Оцінюється за пунктами: "Чіткі цілі та завдання" та "Підтримка у досягненні цілей". Керівник, який отримав високі бали, надає зрозумілі та конкретні цілі, добре пояснює завдання, допомагає команді зрозуміти, як досягти бажаних результатів.

2 Мотивація працівників

Оцінюється за питанням: "Мотивація досягати результатів". Високі бали означають, що керівник ефективно надихає співробітників працювати на високому рівні, мотивує до розвитку та професійного зростання.

3 Уміння слухати та враховувати думку співробітників

Показник зворотного зв'язку: "Вислуховування ідей та пропозицій". Керівник, який відкритий до обговорення ідей, показує готовність розглядати пропозиції працівників, створюючи атмосферу співпраці.

4 Делегування обов'язків

Оцінюється за пунктом: "Делегування завдань". Ефективне делегування свідчить про довіру до команди та здатність керівника ефективно розподіляти ресурси.

5 Зворотний зв'язок та підтримка

Оцінюється за пунктами: "Конструктивний зворотний зв'язок" і "Підтримка у разі помилок". Високі бали свідчать про те, що керівник допомагає співробітникам удосконалюватися, пропонує конкретні рекомендації та допомагає у випадку труднощів.

6 Управління конфліктами

Оцінюється за питанням: “Уміння вирішувати конфлікти”. Ефективний лідер повинен вирішувати конфліктні ситуації швидко й справедливо, мінімізуючи їх негативний вплив на робоче середовище.

7 Сприяння розвитку та навчання

Оцінюється за пунктом: “Заохочення розвитку та навчання”. Лідер, який активно сприяє розвитку команди, інвестує у професійне навчання та розширення знань працівників.

8 Вміння приймати рішення

Оцінюється за питанням: “Ефективність прийняття рішень”. Лідери з високими балами демонструють рішучість та здатність приймати обґрунтовані рішення, навіть у складних ситуаціях.

9 Комунікація та взаємодія з командою

Оцінюється за питаннями: “Навички комунікації” і “Організація командної роботи”. Лідер з високим рівнем комунікативних навичок легко налагоджує зв’язки з колективом, забезпечує чітке та ефективне спілкування.

10 Адаптивність до змін

Оцінюється за пунктом: “Здатність адаптуватися до змін”. Лідер, який отримав високі бали, швидко реагує на зміни, вміє працювати в нових умовах і підтримує команду в періоди трансформації.

11 Баланс між роботою та особистим життям

Оцінюється за питанням: “Підтримка балансу між роботою та особистим життям”. Лідери з високими показниками надають працівникам змогу підтримувати здоровий баланс між особистим і професійним життям, що сприяє зменшенню стресу та підвищенню продуктивності.

12 Справедливість і чесність

Оцінюється за пунктом: “Справедливість у ставленні до працівників”. Високі бали за цим показником свідчать про те, що керівник діє справедливо, без фаворитизму, створюючи відчуття довіри та поваги в колективі.

13 Інноваційність в управлінні

Оцінюється за питанням: “Використання інноваційних підходів”. Лідер, який використовує сучасні підходи до управління, ефективно впроваджує нові технології та методи роботи.

14 Ефективність у використанні ресурсів

Оцінюється за питанням: “Ефективність управління часом та ресурсами”. Високі бали означають, що керівник розумно розподіляє час і ресурси, підвищуючи продуктивність команди.

15 Створення позитивної робочої атмосфери

Оцінюється за пунктом: “Сприяння позитивній робочій атмосфері”. Лідери, які сприяють розвитку доброзичливих та продуктивних відносин у колективі, підвищують мотивацію та продуктивність працівників.

На основі цих критеріїв можна зробити висновок про стиль лідерства керівника. Високі бали за всіма пунктами свідчать про *трансформаційний стиль лідерства,* коли лідер надихає, підтримує особистісний розвиток і створює сприятливу атмосферу. Низькі бали можуть свідчити про *авторитарний або бюрократичний стиль,* де керівник більше контролює і менше підтримує ініціативи та розвиток працівників.

Отже, розроблена нами анкета допоможе зрозуміти, як працівники сприймають стиль управління і які аспекти варто покращити для підвищення ефективності команди.

3.2 Розроблення рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ “Електросвіт”

На основі проведеного дослідження ми розробили низку рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ “Електросвіт”. Розгляньмо їх детальніше.

1 Розвиток трансформаційного стилю лідерства. На нашу думку, керівники повинні створити чітке і привабливе бачення розвитку компанії та регулярно його обговорювати. Це сприятиме об’єднанню працівників навколо

спільної мети. Підхід до управління має передбачати увагу до індивідуальних потреб кожного працівника. Крім того, створення середовища, де працівники відчувають свободу висловлювати нові ідеї без страху помилитися, є важливим кроком для інноваційного розвитку компанії. Запровадження «днів інновацій», коли працівники можуть присвятити частину робочого часу розробці нових ідей, сприятиме активності і залученості.

2 Зміцнення системи мотивації та визнання досягнень. Запровадження системи премій, яка відображає як індивідуальні досягнення, так і результати командної роботи, допоможе підтримувати високу продуктивність. Щомісячне або щоквартальне визнання видатних досягнень на загальних зборах, вручення невеликих заохочувальних подарунків сприятиме підвищенню морального духу та мотивації працівників. Крім того, варто подбати про кар'єрний ріст працівників. Так, створення програм внутрішнього просування дозволить працівникам бачити перспективи кар'єрного росту, що позитивно вплине на їхню лояльність та бажання працювати над підвищенням своїх компетенцій.

3 Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Надання додаткових відпусток або днів для вирішення особистих справ допоможе працівникам відчувати підтримку та лояльність з боку керівництва.

4 Впровадження навчальних програм. Регулярне проведення тренінгів та семінарів з підвищення професійної кваліфікації, а також м'яких навичок (комунікації, роботи в команді, креативності) допоможе працівникам бути компетентнішими та впевненішими. Варто подбати і про навчання для керівників. Так, програми розвитку лідерських якостей, зокрема навичок трансформаційного та ситуаційного лідерства, допоможуть керівникам краще розуміти потреби працівників і сприятимуть створенню підтримуючого робочого середовища. Варто запроваджувати і різноманітні менторські програми. Це означає, що досвідченіші співробітники можуть допомагати молодим фахівцям, передаючи досвід і сприяючи швидшій адаптації нових працівників до роботи в компанії.

5 Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Залучення

співробітників до обговорення ключових питань компанії, зокрема надання їм можливості пропонувати рішення або нові ідеї, сприятиме відчуттю відповідальності та лояльності до компанії. Варто також, на нашу думку, запровадити періодичні опитування працівників, що допоможе отримати актуальну інформацію про задоволеність працівників умовами роботи та реалізовувати необхідні зміни.

Отже, для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ “Електросвіт” ми запропонували такі заходи: розвиток трансформаційного стилю лідерства, зміцнення системи мотивації та визнання досягнень, підтримка балансу між роботою та особистим життям, впровадження навчальних програм, залучення працівників до процесу прийняття рішень. Впровадження цих рекомендацій допоможе компанії створити сприятливе середовище для працівників, підвищити їхню мотивацію та продуктивність.

3.3 Пропозиції щодо КСВ в ТОВ “Електросвіт”.

У цьому підрозділі ми детально розглянемо потенційні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в ТОВ “Електросвіт”. Наші пропозиції спрямовані на посилення позитивного впливу компанії на суспільство та довкілля, а також на зміцнення її репутації як соціально відповідального бізнесу.

Пропозиції щодо КСВ охоплюють такі напрями: екологічний, соціальний, економічний, управління та прозорість, взаємодія з громадою. Проаналізуймо ці напрями детальніше.

Екологічний напрям передбачає**:**

1 Розробку програми “Зелена енергетика для громад” – встановлення сонячних панелей та енергоефективного обладнання для шкіл та лікарень.

2. Впровадження системи переробки промислових відходів виробництва.

Розгляньмо ці заходи з різних аспектів.

1 Метою програми “Зелена енергетика для громад” є забезпечення

доступу до екологічно чистої енергії для соціально важливих закладів, таких як школи, лікарні, дитячі садки та адміністративні будівлі. Серед ключових заходів можна назвати такі: встановлення сонячних панелей на дахах будівель шкіл та лікарень, що дозволить знизити витрати на енергопостачання; оснащення приміщень енергоефективним обладнанням (LED-освітлення, сучасні системи опалення, теплоізоляційні матеріали); проведення інформаційних кампаній для учнів і працівників цих закладів, що спрямовані на популяризацію енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

2 Щодо впровадження системи переробки промислових відходів виробництва, то варто було б створити сортувальні станції для промислових відходів і укласти договори зі спеціалізованими підприємствами для утилізації або переробки цих відходів. Це, на нашу думку, сприятиме зниженню витрат на утилізацію відходів, покращенню екологічної ситуації в регіоні та підвищенню репутації компанії як екологічно відповідального роботодавця.

Соціальний напрям можна активно втілювати за допомогою таких заходів**:**

1 Створення навчального центру для підготовки спеціалістів електротехнічної галузі спільно з місцевими ЗВО.

2 Створення дитячого технічного гуртка при підприємстві.

Розгляньмо детальніше запропоновані заходи.

Метою створення навчального центру для підготовки спеціалістів електротехнічної галузі спільно з місцевими ЗВО є підвищення кваліфікації молодих фахівців для забезпечення високого рівня кадрового потенціалу в електротехнічній галузі. Серед ключових заходів можна запропонувати такі:

1 Створення на базі підприємства навчально-практичного центру з сучасним обладнанням для підготовки студентів місцевих ЗВО.

2 Розробка спеціалізованих курсів із залученням експертів компанії та провідних викладачів ЗВО.

3 Організація оплачуваних стажувань для студентів із можливістю подальшого працевлаштування.

Такі заходи сприятимуть підготовці молодих фахівців із практичними знаннями для роботи у високотехнологічній галузі та формуватимуть позитивний імідж компанії.

Ще одним заходом є створення дитячого технічного гуртка при підприємстві. Робота такого гуртка спрямована на заохочення молодого покоління до інженерних спеціальностей і технічної творчості. На базі цього гуртка можна проводити конкурси технічної творчості, виставки й майстеркласи із залученням інженерів компанії. Цей гурток можна оснастити сучасним обладнанням для роботи з робототехнікою, електронікою та програмуванням.

Очікувані результати:

1 Формування інтересу до технічних професій серед дітей.

2 Покращення зв’язків між підприємством і місцевою громадою.

3 Зміцнення корпоративної культури через підтримку сімей працівників.

Економічний напрям може передбачати такі заходи**:**

1 Створення інноваційного фонду для стартапів у сфері електроенергетики.

2 Впровадження програми фінансової грамотності для працівників.

3 Створення бізнес-інкубатора для технологічних проєктів.

Проаналізуймо детальніше кожен із запропонованих заходів.

Метою створення інноваційного фонду для стартапів у сфері електроенергетики є підтримка інноваційних ідей і проєктів, що спрямовані на розвиток нових технологій у галузі електроенергетики. Серед ключових заходів можна запропонувати такі:

1 Формування фонду фінансування стартапів із початковим капіталом, наданим компанією, та залученням сторонніх інвесторів.

2 Організація конкурсів ідей для молодих інженерів, підприємців та науковців, спрямованих на вирішення проблем енергетичної галузі (наприклад, підвищення енергоефективності, розробка нових джерел енергії).

3 Надання грантів, технічної підтримки та менторської допомоги для

реалізації найкращих проєктів.

Такі заходи сприятимуть стимулюванню інноваційного розвитку галузі, зміцнення репутації компанії як лідера у впровадженні новітніх технологій, розвитку партнерських відносин із талановитими стартаперами.

Іншим важливим заходом є, на нашу думку, впровадження програми фінансової грамотності для працівників. Для цього варто розпочати проведення семінарів і тренінгів із тем фінансового планування, управління заощадженнями, інвестицій та кредитування. Можна також розробити спеціальні онлайн-курси для навчання фінансової грамотності.

Очікувані результати: зменшення фінансового стресу серед працівників; підвищення лояльності до компанії завдяки турботі про їхній фінансовий стан; створення корпоративної культури з акцентом на довгостроковий розвиток.

Ще одним заходом є створення бізнес-інкубатора для технологічних проєктів. Його мета – підтримка молодих підприємців і стартапів у розробці та впровадженні інновацій у сфері енергетики та суміжних галузей.

Серед ключових заходів можна назвати такі:

1 Заснування бізнес-інкубатора на базі підприємства з доступом до технічного обладнання, експертної підтримки та консультацій.

2 Організація хакатонів і технічних конкурсів із залученням студентів, науковців і незалежних розробників.

3 Партнерство з інвесторами для підтримки найуспішніших стартапів.

Такі заходи не тільки сприятимуть залученню нових ідей для вдосконалення енергетичних технологій, а й формуватимуть імідж компанії як інноваційного лідера в галузі.

Для реалізації **управління та прозорості** можна запропонувати такі заходи:

1 Створення Ради з КСВ при генеральному директорові.

2. Розробка етичного кодексу компанії.

Розгляньмо детальніше запропоновані нами заходи.

Створення Ради з КСВ при генеральному директорові спрямоване

насамперед на координацію та контроль реалізації КСВ-ініціатив. До цієї Ради варто залучити представників керівництва, працівників різних підрозділів, а також зовнішніх експертів (екологів, соціологів, громадських активістів). Пропонуємо запровадити щоквартальні засідання для аналізу виконання КСВ-ініціатив та обговорення нових проєктів.

Очікувані результати:

1 Поліпшення координації між підрозділами компанії в питаннях КСВ.

2 Швидке реагування на потреби громади, працівників та інших зацікавлених сторін.

Ще одним важливим, на нашу думку, заходом є розробка етичного кодексу компанії. Цей кодекс повинен базуватися на таких принципах, як доброчесність, прозорість, повага до прав людини. Попередньо варто провести тренінги для працівників та ознайомити їх з положеннями кодексу. Доречно також запровадити систему конфіденційного повідомлення про порушення етичних норм. Такий захід сприятиме покращенню внутрішньої комунікації та зміцненню довіри між працівниками та керівництвом.

Взаємодія з громадою може передбачати такі заходи**:**

1 Створення грантової програми для локальних екологічних ініціатив.

2 Партнерство з Бізнес-асоціацією Івано-Франківська для розвитку регіону.

Розгляньмо детальніше запропоновані заходи.

Створення грантової програми для локальних екологічних ініціатив має на меті підтримку громадських організацій, шкіл, ініціативних груп у реалізації проєктів, спрямованих на покращення стану довкілля в регіоні.

Серед ключових заходів можемо запропонувати такі:

1 Визначення пріоритетних напрямків (очищення водойм, озеленення територій, утилізація відходів, екопросвіта).

2 Проведення конкурсу грантів серед локальних громад із чіткими критеріями оцінки та прозорим процесом відбору.

3 Забезпечення фінансування, менторської підтримки та технічної

допомоги переможцям.

Такі заходи сприятимуть активізації громадянської відповідальності, поліпшенню екологічної ситуації у регіоні та зміцненню довіри до компанії як партнера, який дбає про громаду.

Ще одним заходом може бути партнерство з Бізнес-асоціацією Івано-Франківська. Головним завданням цієї співпраці має бути створення спільних проєктів, які сприятимуть економічному, соціальному та культурному розвитку регіону. ТОВ “Електросвіт” разом з Бізнес-асоціацією Івано-Франківська могли б здійснювати ряд заходів, як-от:

1 Проведення круглих столів із представниками бізнесу, місцевої влади та громадських організацій для визначення пріоритетів розвитку регіону.

2 Спільне фінансування інфраструктурних проєктів.

3 Проведення просвітницьких кампаній із популяризації підприємництва серед молоді.

Перевагами такої співпраці буде формування сильної мережі партнерів для реалізації масштабних ініціатив.

Для впровадження цих ініціатив рекомендуємо:

1 Створити окремий підрозділ з КСВ у департаменті маркетингу.

2 Розробити трирічну стратегію КСВ з чіткими KPI.

3 Залучити міжнародних партнерів (Schneider Electric, Phoenix Contact) до спільних КСВ проєктів.

4 Провести навчання персоналу щодо принципів сталого розвитку.

Отже, проаналізувавши сильні сторони компанії, ми запропонували низку ініціатив, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності ТОВ “Електросвіт”. Реалізація цих пропозицій дозволить компанії не тільки зміцнити свою репутацію, а й досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було досліджено напрями вдосконалення стилів лідерства та їх вплив на розвиток ТОВ “Електросвіт”, а також розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії. Для вивчення стилів лідерства було проаналізовано різні методи оцінки. На основі аналізу переваг та недоліків кожного методу було обрано анкетування як найбільш оптимальний метод для оцінки стилів лідерства в компанії. Розроблена анкета враховує 15 ключових критеріїв оцінки, що дозволяють всебічно проаналізувати стиль керівництва. Для вдосконалення управлінських підходів у ТОВ “Електросвіт” було запропоновано п’ять основних напрямів: розвиток трансформаційного стилю лідерства, зміцнення системи мотивації та визнання досягнень, підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників, впровадження навчальних програм та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

У сфері корпоративної соціальної відповідальності було розроблено комплексні пропозиції за п’ятьма основними напрямами: екологічний (програма “Зелена енергетика для громад”, система переробки промислових відходів); соціальний (створення навчального центру та дитячого технічного гуртка); економічний (створення інноваційного фонду для стартапів, програма фінансової грамотності, бізнес-інкубатор); управління та прозорість (створення Ради з КСВ, розробка етичного кодексу); взаємодія з громадою (грантова програма для екологічних ініціатив, партнерство з Бізнес-асоціацією Івано-Франківська).

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки та узагальнення.

Лідерство є важливим складником ефективного менеджменту, що визначає здатність керівника впливати на колектив для досягнення загальних цілей. Розглянуті в роботі теоретичні підходи свідчать про те, що сучасне розуміння лідерства розвивається у двох основних напрямах: розвиток персональних якостей лідера (емоційний інтелект, адаптивність, харизма) та застосування гнучких стилів управління, що враховують ситуаційні фактори. Виявлено, що ефективне лідерство потребує здатності керівника адаптуватися до різних ситуацій, а також залучати і мотивувати команду.

Дослідження показало, що на підприємствах, які прагнуть поєднати інноваційність та стійкість, важливо використовувати як трансформаційний, так і транзакційний стилі лідерства. Трансформаційний стиль підходить для підтримки інноваційного розвитку, оскільки орієнтований на мотивацію та розвиток працівників, а також на залучення їх до стратегічних змін. Водночас транзакційний стиль є оптимальним для підтримки стабільної роботи в операційній діяльності, забезпечення відповідності стандартам та чіткого виконання завдань. Збалансоване використання обох стилів сприяє формуванню сприятливого клімату в організації, що дозволяє їй успішно працювати як у періоди змін, так і в періоди стабільного розвитку.

Для вивчення стилів лідерства в організації було обрано метод анкетування як найбільш ефективний інструмент оцінки, що дозволяє швидко охопити велику кількість респондентів, забезпечує анонімність та не потребує значних фінансових витрат. Розроблена анкета базується на 15 ключових критеріях оцінки лідерства, включаючи чіткість постановки цілей, мотивацію працівників, комунікативні навички, управління конфліктами та здатність до інновацій.

Проведене анкетування працівників та аналіз ключових критеріїв

дозволили зробити висновок про переважні стилі лідерства керівників різних департаментів ТОВ “Електросвіт”. Директор департаменту обладнання та сервісу використовує трансформаційний стиль, що допомагає створювати інноваційний робочий клімат та підтримувати ініціативність співробітників. Виявлені ключові аспекти цього стилю включають надання підтримки, розвиток інноваційних рішень, а також сприяння позитивному робочому клімату через індивідуальний підхід до співробітників та мотивацію. З іншого боку, директор департаменту управління персоналом застосовує транзакційний стиль лідерства, який забезпечує стабільність, чіткість у виконанні завдань та ефективність контролю за роботою працівників, що є надзвичайно важливим в умовах діяльності енергетичної компанії.

Порівняння двох стилів у рамках діяльності ТОВ “Електросвіт” дозволило виявити, що обидва підходи мають свої переваги та недоліки, проте разом вони забезпечують збалансований розвиток компанії. Трансформаційний лідер сприяє творчому підходу до виконання завдань, забезпечує можливості для професійного зростання та розвитку лідерських здібностей у співробітників. Застосування цього стилю дає змогу створити довірливі стосунки між керівником та командою, що підвищує загальну мотивацію працівників. Транзакційний стиль, своєю чергою, гарантує високу дисципліну, дотримання стандартів безпеки та якості, а також дозволяє уникнути хаосу в умовах високої відповідальності, що властиво енергетичній галузі.

На основі проведеного аналізу було розроблено комплекс рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів у ТОВ “Електросвіт”. Ключовими напрямками вдосконалення визначено розвиток трансформаційного стилю лідерства, зміцнення системи мотивації, підтримку балансу між роботою та особистим життям працівників, впровадження навчальних програм та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Запропоновано також комплексну програму корпоративної соціальної відповідальності, яка охоплює п’ять основних напрямів: екологічний (включаючи програму “Зелена енергетика для громад” та впровадження

системи переробки промислових відходів виробництва), соціальний (створення навчального центру та дитячого технічного гуртка при підприємстві), економічний (підтримка інновацій та стартапів, впровадження програми фінансової грамотності для працівників, створення бізнес-інкубатора для технологічних проєктів), управління та прозорість (Створення Ради з КСВ при генеральному директорові та впровадження етичного кодексу), а також взаємодія з громадою (грантові програми та партнерство з місцевими організаціями). Для успішної реалізації цих ініціатив рекомендовано створити окремий підрозділ з КСВ та розробити трирічну стратегію з чіткими показниками ефективності.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ “Електросвіт” не лише покращити внутрішні управлінські процеси, але й посилити свій позитивний вплив на суспільство та довкілля, що сприятиме сталому розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності : посібник із КСВ / Лазаренко О. та ін. Київ : Видавництво “Енергія”, 2008. 96 с.

2. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). С. 97-101.

3. Венс Е. Ілон Маск. Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє / пер. : Мирослава Лузіна. Київ : ТАО, 2018. 428 с.

4. Войтко С. В., Заінчковська М. М. Стан і перспективи розвитку енергетики як сфери забезпечення якості та безпеки життя. *Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”*. 2021. № 18. С. 57-63.

5. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (машинобудування)” / Л.А. Грицина. Хмельницький, 2009. 20 с.

6. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ* : зб. наук. пр. Київ: [б.в.], 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.

7. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.

8. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.

9. Дєліні М. М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6 (62). С.63- 69.

10. Жалдак Г. П., Чупріна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*.

2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184. URL: http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782

11. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного*. Серія : Економічні науки. 2023. № 2 (48). С. 129-138.

12. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2020. №11. С. 177-185.

13. Кені Л. Тім Кук. CEO, що вивів Apple на новий рівень / переклад з англ. Євгенії Кузнєцової. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.

14. Ковальчук О. С., Салюк М. А. Дослідження лідерства та соціальної відповідальності в українських бізнес-організаціях : регресійний аналіз. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія “Психологія”. 2015. Вип. 21. С. 52-61.

15. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність : як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / за ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич. Київ : Вид-во О. Капусти ; Агенція «Стандарт», 2005. 285 с.

16. Краплич Р. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: Досвід Фундації Острозьких : посібник для бізнесу та неприбуткових організацій. Рівне : Фундація ім. князів-благодійників Острозьких, 2005. 74 с.

17. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство. *Основи менеджменту* : підручник. Київ : Каравела, 2008. С. 114–144.

18. Менегетті А. Психологія лідера. Київ : НФ “Антонио Менегетти”, 2019. 342 с.

19. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 270 с.

20. Наделла С. Натисніть “оновити” / передмова Білла Гейтса. Київ : КМ-БУКС, 2019. 280 с.

21. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства :

тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 287 с.

22. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний навч. посібник. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/l_2161_63367800.pdf

23. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 227 с.

24. Нестуля С. І. «Емоційне лідерство» – новий напрямок в лідерології XXI ст. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2010. № 1. С. 77–83.

25. Оспіщев В. І., Костенко О. І., Пруненко Д. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2006. 349 с.

26. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є. Філософія досягнення успіху. Харків : НТУ “ХПІ”, 2003. 691 с.

27. Романовський О. Г. Теорія та практика формування лідера : навч. посіб. Київ : Літера, 2019. 256 с.

28. Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри / переклад Юлії Кузьменко. Київ : Лабораторія, 2021. 448 с.

29. Рудська А. І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів : автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 – соціальна психологія. КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2013.

30. Пашко Л. А. Гуманізація внутрішньоорганізаційних відносин як основа реального управлінського лідерства на державній службі. *Управлінське лідерство*: колективна моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. С. 107–118.

31. Пашко Л.А., Красавцева Л.Ю. Емоційна освіченість як основа резонансного лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 66–71.

32. Пашко Л. А. Представницьке лідерство в публічно-управлінській

діяльності. Представницька влада у державотворчому процесі : монографія / за ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2018. С. 223–242.

33. Пашко Л. А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи* : моногр. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Донецьк : Монолит, 2009. С. 255– 271.

34. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / Курінна І. та ін. Київ : Поліграфія «Юстон», 2015. 47 с.

35. Россман Дж. Думай, як Amazon. Як стати лідером у цифровому світі: 50 1/2 ідей. Київ : КМ- Букс, 2022. 336 с.

36. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

37. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 181с.

38. Тіздейл Дж., Х'юз Дж. Ефективне лідерство та менеджмент / за ред. Д. В. Ягунова. Київ : Фенікс, 2013. 142 с.

39. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. Електронне фахове видання з економіки. 2023. № 6. URL : surl.li/ammazw

40. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Світові тренди в сфері розвитку корпоративної відповідальності. *Ефективна економіка*. Електронне фахове видання з економіки. 2020. №11. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365

41. Чупріна М. О. Корпоративна соціальна відповідальність: конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с.

42. Шира Н. О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL:www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502

43. Українська енергетика : вебсайт. URL: https://ua-energy.org/?utm_source=chatgpt.com

44. Brown P., Davis L. Leadership's Impact on CSR: A Review. *Journal of Corporate Governance Studies.* 2020. 8(2), 89-112.

45. Opendatabot : вебсайт. URL: https://opendatabot.ua/c/31789596

46. Clark A., Peterson G. Exploring the Role of Leadership in CSR: New Paradigms for Ethical Business Practices. *Sustainable Development and Corporate Practices.* 2017. 11(3), 50-70.

47. Deering A., Dilts R., Russel J. Alpha Leadership, Wiley. John Wiley and Sons, LTD, 2002. 244 p.

48. ELEKTROSVIT : вебсайт. URL: https://elektrosvit.pl/uk-UA

49. Harris M., Wong K. Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility. *Global Business Ethics Journal.* 2019. 14(4), 34-56.

50. Hersey P. and Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice-Halls, Englewood Cliffs. 1972

51. Holme R., Watts P. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. E& Y Direct, 2000. 32 p.

52. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research. N. Y. : Macmillan, 1974. 800 p.

53. Jones T., Smith R. Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Comprehensive Review. *International Journal of Advances in Business and Management Research.* 2021. 12(3), 45-67.

54. Smith E. Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 2020. 9(5), 120-145.

55. Taylor C., Green, J. The Roles of Leadership Styles in CSR: Insights and Challenges. *Journal of Leadership and Organizational Studies.* 2018. 15(6), 78-92.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки стилю лідерства

1. *Як часто ваш керівник ставить чіткі цілі та завдання?* (Ніколи / Рідко / Іноді / Часто / Завжди)

2. *Чи надає ваш керівник достатньо підтримки для досягнення ваших цілей?*
(Зовсім ні / Скоріше ні / Іноді / Часто / Завжди)

3. *Як часто ваш керівник вислуховує ваші ідеї та пропозиції?* (Ніколи / Рідко / Іноді / Часто / Завжди)

4. *Чи мотивує ваш керівник вас на досягнення результатів?* (Зовсім не мотивує / Мало мотивує / Іноді мотивує / Добре мотивує / Дуже сильно мотивує)

5. *Наскільки добре ваш керівник делегує завдання?* (Зовсім не делегує / Погано / Середньо / Добре / Дуже добре)

6. *Чи дає ваш керівник конструктивний зворотний зв'язок?* (Ніколи / Рідко / Іноді / Часто / Завжди)

7. *Наскільки ваш керівник відкритий для обговорення проблем?* (Зовсім не відкритий / Мало відкритий / Середньо відкритий / Дуже відкритий)

8. *Чи демонструє ваш керівник довіру до команди?* (Зовсім не демонструє / Мало демонструє / Інколи демонструє / Часто демонструє / Постійно демонструє)

9. *Як керівник справляється з конфліктами у колективі?* (Зовсім не справляється / Погано / Задовільно / Добре / Дуже добре)

10. *Чи заохочує керівник розвиток та навчання співробітників?* (Ніколи / Рідко / Іноді / Часто / Завжди)

11. *Наскільки керівник ефективний у прийнятті рішень?* (Зовсім не ефективний / Мало ефективний / Середньо ефективний /

Ефективний / Дуже ефективний)

12. *Як ваш керівник вирішує непередбачувані ситуації?* (Зовсім не справляється / Погано / Середньо / Добре / Дуже добре)

13. *Чи демонструє керівник впевненість у своєму стилі управління?* (Зовсім не демонструє / Мало демонструє / Інколи демонструє / Часто демонструє / Постійно демонструє)

14. *Чи підтримує керівник баланс між роботою і особистим життям працівників?*

(Зовсім не підтримує / Погано / Інколи / Часто / Завжди)

15. *Наскільки ваш керівник справедливий у відношенні до працівників?* (Зовсім не справедливий / Мало справедливий / Середньо справедливий / Справедливий / Дуже справедливий)

16. *Як добре керівник організовує командну роботу?* (Зовсім не організовує / Погано організовує / Середньо / Добре / Дуже добре)

17. *Чи використовує ваш керівник інноваційні підходи до управління?* (Ніколи / Рідко / Іноді / Часто / Завжди)

18. *Як часто ваш керівник визнає та заохочує ваші досягнення?* (Ніколи / Рідко / Іноді / Часто / Завжди)

19. *Наскільки добре ваш керівник володіє навичками комунікації?* (Зовсім не володіє / Мало володіє / Середньо / Добре / Дуже добре)

20. *Чи надає керівник можливості для вашого професійного зростання?* (Зовсім не надає / Мало надає / Іноді надає / Часто надає / Завжди надає)

21. *Чи керівник допомагає у вирішенні робочих проблем?* (Зовсім не допомагає / Мало допомагає / Іноді допомагає / Часто допомагає / Завжди допомагає)

22. Чи *здатен ваш керівник адаптуватися до змін?* (Зовсім не здатен / Мало здатен / Середньо здатен / Добре / Дуже добре)

23. *Наскільки керівник ефективно керує часом та ресурсами?* (Зовсім неефективно / Малоефективно / Середньо / Ефективно / Дуже ефективно)

24. *Чи відчуваєте ви підтримку від керівника у випадку помилок?* (Зовсім ні / Мало / Іноді / Часто / Завжди)

25. *Наскільки ваш керівник сприяє створенню позитивної робочої атмосфери?*

(Зовсім не сприяє / Мало сприяє / Середньо сприяє / Добре сприяє / Дуже добре сприяє)

Додаток Б

Організаційна структура ТОВ “Електросвіт”

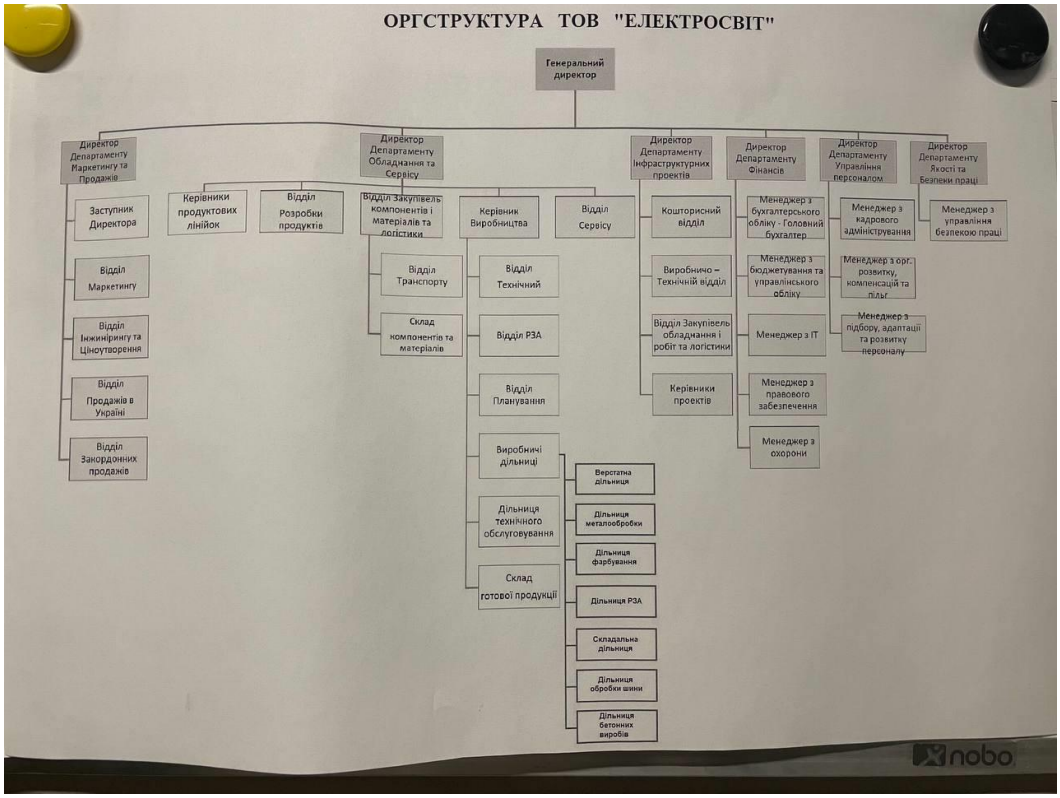


Рисунок Б.1 – Організаційна структура компанії ТОВ “Електросвіт”

Додаток В

Продукти компанії



Рисунок В.1 – GALBOX



Рисунок В.2 — COMBIFLEX



Рисунок В.3 — LVS

Бібліографічна довідка

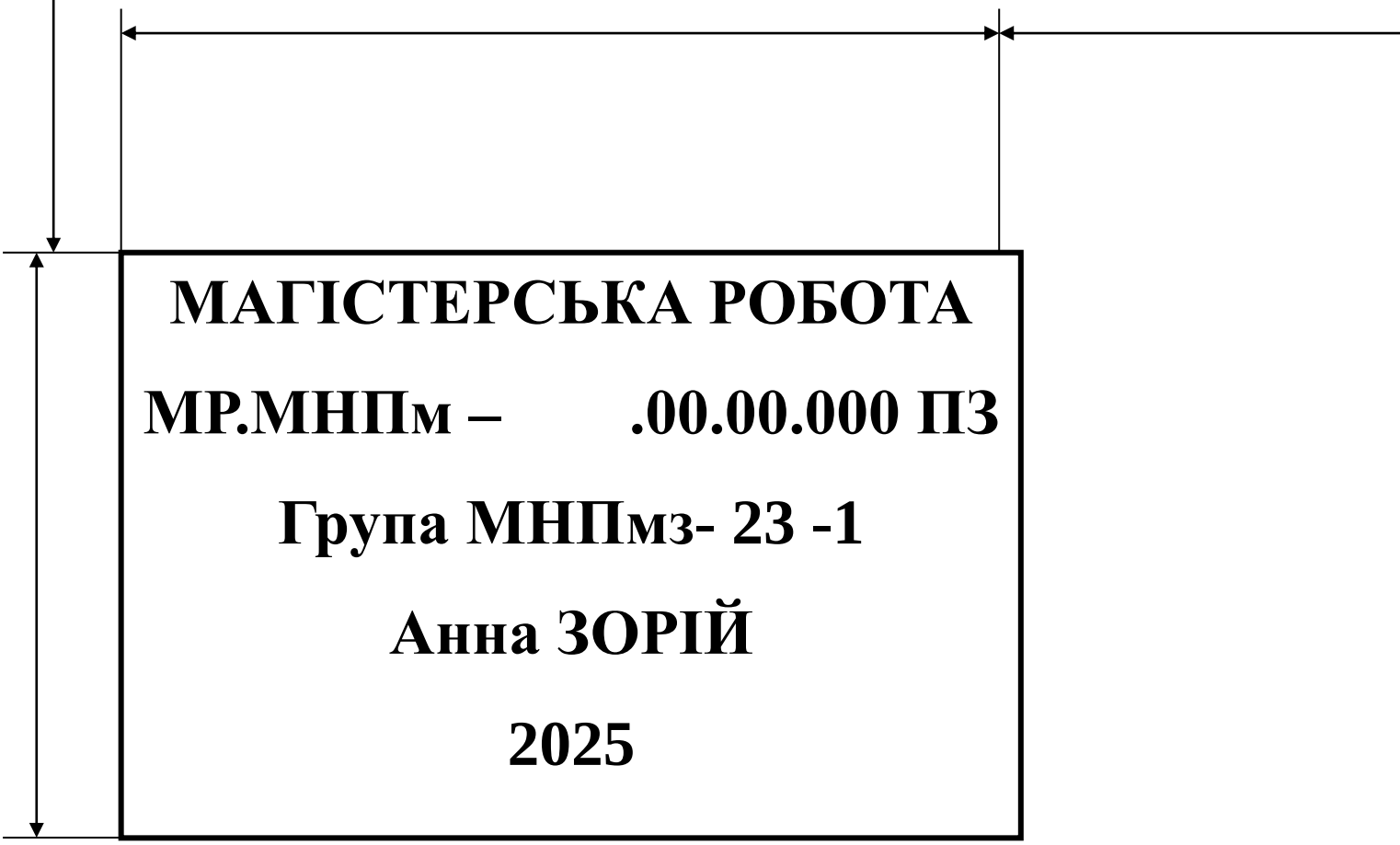
Зорій Анна Анатоліївна

Тема магістерської роботи: **Лідерство і корпоративна соціальна відповідальність в енергетичній компанії: вплив на репутацію і довіру**

Обсяг пояснювальної записки аркушів.
Кількість рисунків – рисунків.
Кількість таблиць – таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - шт.
Слайд 1. Теоретичні підходи до розуміння лідерства та КСВ в менеджменті.
Слайд 2. Аналіз діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Електросвіт”.
Слайд 3. Діагностика стилів лідерства та КСВ ТОВ “Електросвіт”.
Слайд 4. Вибір методу для вивчення і оцінки стилів лідерства.
Слайд 5. Розроблення рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів в ТОВ “Електросвіт”.
Слайд 6. Пропозиції щодо КСВ в ТОВ “Електросвіт”.

„_____” _____ 2025 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МНПм – .00.00.000 ПЗ
Група МНПмз- 23 -1
Анна ЗОРІЙ
2025