

УПРАВЛІННЯ EQ ЛІДЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

СВАТЮК Оксана¹, МАНЧУК - БОЙКО Андріана²¹ Національний університет «Львівська Політехніка»<https://orcid.org/0000-0003-0099-2532>oksana.r.svatiuk@lpnu.ua² Національний університет «Львівська Політехніка»Andrianna.Manchuk.EK.2020@lpnu.ua

Досліджено формування комплексу знань та умінь щодо управління емоційним інтелектом та якостями лідерів. Серед завдань виділено: дослідження теорій з визначення рівня лідерського потенціалу, дефініції лідерства у менеджерів підприємства, оцінку впливу емоційного інтелекту на керівників підприємства на основі анкетування, обґрунтування рекомендацій. Новизна дослідження - обґрунтування пріоритетних заходів з управління емоційним інтелектом (EQ) та лідерством менеджерів для створення бренду лідера в соціальних мережах, мобільних додатках, хмарних технологіях. Цифрові технології оптимізують велику кількість рутинних задач бренду-лідера. Застосовано такі методи дослідження лідерства як аналізу показників, порівняння характеристик емоційного інтелекту, бальне оцінювання, опитування. Для досягнення цілей використано - гіпотезу дослідження, що припускає наявність позитивного зв'язку між характеристиками лідерів та емоційним інтелектом менеджерів. Це означає, що менеджери з більш виразними рисами особистості також мають дуже виразні професійні навички та знання. Аналітичний метод для проведення дослідження взаємозв'язку між характеристиками лідерів і менеджерів. Методику дослідження лідерського потенціалу проведено на основі конкретного підприємства, а власнику запропоновано унікальні методи визначення характеристик емоційного інтелекту та розвитку лідерського потенціалу працівників. Досліджено лідерські позиції менеджерів у командах конкретної організаційної структури підприємства. Це зроблено шляхом професійно-особистісного опитування, мотиваційного опитування, динамічного тесту здібностей, опитуванням колег, асесмент-центрів, оцінки цілей, результатів та лідерських навичок. Визначено за 100-бальною шкалою лідерський потенціал 3 осіб на підприємстві. Створено та проведено анкетування з метою опитування працівників підприємства. Проаналізовано емоційний інтелект (EI або EQ) та характер керівників підприємства під час оцінювання потенціалу керівників. Обґрунтовано ознаки розвиненого EQ: здатність визначати та описувати почуття людей; усвідомлення власних сильних сторін та недоліків; вміння прощати помилки собі та іншим; здатність приймати зміни; живий інтерес до інших людей; прояв уваги до почуттів інших людей; емпатія як опіка про працівників; придяття відповідальності за результат своєї поведінки; вміння керувати емоціями у складних ситуаціях; управління особистим емоційним інтелектом та своїми підлеглими в умовах війни;

Ключові слова: управління, емоційний інтелект, лідерство, лідерський потенціал, цифровізація, менеджер, менеджмент персоналу, персонал.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-19>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Лідерство є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації. Підприємства-лідери здатні мотивувати та надихати своїх підлеглих, створювати ефективні команди та досягати поставлених цілей. У сучасному світі лідерство все частіше розглядається як співвідношення між характеристиками лідерів-підприємств та їх менеджерів. Лідери повинні володіти певними особистими якостями, такими як харизма, етичність, впевненість у собі тощо. Однак цих якостей недостатньо для ефективного лідерства. Лідери повинні мати необхідні навички та знання для ефективного управління організацією.

Важливість теми дослідження зумовлена кількома чинниками: 1) лідерство є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації; 2) зв'язок між характеристиками підприємства-лідера та емоційним інтелектом менеджерів є важливим аспектом першості, який ще недостатньо досліджений; 3) ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні, тому вивчення її досвіду розвитку бренду й лідерства є важливим.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження Е. К. Мерфі, Ш. Рухджеймс, Дж. Пепічелло, М. Мерфі показало, що характеристики «IQ лідерства» були пов'язані зі зниженням морального стану, зниженням задоволеності клієнтів послугами, зростом затрат на охорону здоров'я [1]. У дослідженнях Г.Б. Трушевич (2023) обґрунтовано, «як реакція громадян на політичну та військову ситуацію в країні, з'явився запит на політичного лідера, який принесе мир, безпеку та суверенітет державі» [2]. У книзі В. А. Гапоненко, С. С. Бульбенюк, Н. М. Довганик (2021) описано стилі, методи, іміджеві та брендові характеристики [3]. Тому, використання цифрових технологій для створення образу EQ лідера - є потужним інструментом.

Питання управління емоціями та впливу на лідера хвилювало людей з давніх часів. Теоретичні аспекти людських ролей Роберта Бейтза (1916-2004) це ролі «професійного» лідера, який

зосереджується на вирішенні ділових проблем, і «соціально-емоційного спеціаліста», який вирішує проблеми людських стосунків у 1950-1960 рр. [4]. Джон Хоманс (1910-1989) описав виникнення теорії лідерства в раціонально-прагматичному «соціальному обміні» та груповому процесі. Тобто, суспільні відносини - це постійний процес обміну, який включає не тільки матеріальні цінності, блага, а й емоції, почуття. У процесі обміну людина прагне здійснювати розрахунки, основною метою яких є вид «очікування винагороди». Це очікування як мотив поведінки може змінюватися залежно від ситуації, але воно не зникає, воно завжди залишається домінуючою орієнтацією людини [5]. «Харизматична концепція» як лідерство опосередковується певними провідними особистостями як вид благодаті – «харизма». Це такі лідери, як Наполеон, Лінкольн і Черчилль. Харизма - це наділення людини якостями від попередніх поколінь, беззаперечна впевненість у своїх силах та емоціях.

Прихильники теорії «взаємодії» вважають, що лідером може стати будь-яка людина, яка займає відповідне місце в системі міжособистісних відносин. Кого саме очолювати, необхідно вирішити з урахуванням індивідуальних особливостей кандидата в лідери, особистісних особливостей інших членів групи, поточної ситуації та завдання, яке необхідно виконати. «Синтетична (або комплексна) теорія» розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі та лідера як суб'єкта, який контролює цей процес, а сам феномен лідерства оцінюється в контексті спільної діяльності групи [6]. Отже, систематичне, цілеспрямоване і всебічне вивчення лідерства ведеться з часів Ф. Тейлора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цього дослідження є вивчення взаємозв'язку між характеристиками лідерства та емоційним інтелектом менеджерів підприємства для удосконалення розвитку лідерських якостей, навичок і управління знаннями. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні основи лідерства; виявлення основних характеристик потенціалу лідерів та емоційного інтелекту менеджерів; визначення взаємозв'язку характеристик лідерів та особистих якостей менеджерів; удосконалення напрямів роботи HR-менеджера: управління знаннями, пошуку талантів і управління навчанням персоналу. Здатність лідера ефективно впливати на інших, впроваджувати інновації та досягати цілей є фундаментальною для розвитку організацій, команд і суспільства в цілому.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Лідерство та управління емоціями є важливими поняттями в менеджменті. Вони мають важливі відмінності та деякі подібності. Лідерство – це питання сили впливу, яка залежить від співвідношення якостей лідера і тих, на кого він хоче впливати. Ефективне керівництво та управління вимагають певних особистих якостей і навичок. Лідерство - це форма управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовником), що заснована на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямована на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Ефективний лідер в умовах війни, не лише створює бачення, але й сам сприяє його реалізації, використовуючи лідерські навички та керуючи емоціями. Менеджер є лідером у плануванні та виконанні конкретних завдань.

ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючі позиції в галузі доставки в Україні завдяки таким факторам: розгалужена мережа відділень; широкий спектр послуг доставки; постійні інвестиції в розвиток; високий рівень довіри клієнтів. ТОВ «Нова пошта» була заснована у 2001 році з метою запропонувати легке доставлення товару кожному клієнту: в офіс, на пошту або за адресом. Компанія пропонує логістичні та дистриб'юторські послуги і доставляє як документи, так і невеликі пакунки та великогабаритні вантажі. Завдяки ТОВ «Нова пошта» тисячі підприємців можуть створювати та розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за кордоном. В Україні компанія має найдоступнішу для клієнтів мережу: 9 300 відділень по всій Україні та 14 000 поштових відділень [6]. А кількість відправлень у 2022 році, незважаючи на масштабну війну, склала 315 мільйонів посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року компанія відправила 1,9 млн посилок за день, що стало новим рекордом для ТОВ «Нова пошта» [7]. ТОВ «Нова Пошта» продовжує рости та розвиватися і, ймовірно, ще довгі роки залишатиметься лідером ринку доставки в Україні.

NvaPay – «небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та пропонує фінансові послуги для «Нової Пошти» та корпоративних клієнтів. У 2021 році NvaPay стала першою приватною небанківською фінансовою установою, яка стала повноправним членом міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard [8]. Компанія має сертифікат

відповідності PCI DSS - міжнародному стандарту інформаційної безпеки для індустрії платіжних карток. Це підтверджує, що банківські реквізити користувачів надійно захищені при здійсненні платежів через систему NvaPay. За даними НБУ, NvaPay є лідером серед систем грошових переказів, створених небанківськими установами в Україні. Nva Global надає логістичні рішення у сфері глобальної доставки, щоб допомогти українцям та компаніям доставляти товари по всьому світу.

Одним з найпопулярніших продуктів підприємства є сервіс NP Shpping [8]. Він дозволяє українцям купувати товари, косметику, туалетні приналежності та будь-які інші товари з інтернет-магазинів Європи та США, які не доставляють безпосередньо в Україну, з доставкою в офіс, Новою Поштою або на вашу адресу з інтернет-магазинів Європи та США. 2022 році Nva Pshta Mldva; Nva Pst Plska; Nva Pst Lietuva. У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernva Airlines, щоб гарантувати своїм клієнтам швидку доставку з усього світу. Перший літак Ан-26 на маршрутах Рига-Жешув та Рига-Кишинів реалізовано з травня 2023 року. Нова Пошта Молдови є лідером на ринку експрес-пошти Молдови серед приватних компаній, які доставляють відправлення наступного дня в будь-яку точку країни. Компанія має 19 власних відділень і 200 поштових автоматів. У 2022 році «Нова Пошта Молдови» доставила 600 000 посилок і товарів, що на 40% більше, ніж минулого року. У «жовтні 2022 року компанія вийшла на польський ринок і запустила Nva Pst Plska. За шість місяців роботи компанія відкрила 30 відділень у 18 польських містах і два сортувальні термінали у Варшаві та поблизу Жешува» (Глогув Малопольський). Uusi Psti не тільки пропонує сучасні логістичні послуги, а й є соціально відповідальним корпоративним громадянином своєї країни. Щороку компанія реалізує численні соціальні та екологічні проекти для українців.

За даними Державної податкової адміністрації, група компаній «Нова Пошта» входить до 20 найбільших платників податків в Україні. За 2022 рік група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 7,1 млрд грн податків і зборів - на 700 млн грн більше, ніж у довоєнному 2021 році. Крім того, ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні, де працює 32 000 осіб [8].



Рис. 1. Деякі фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» [6]

Загалом за вісім років існування програми допомогли більше ніж 1150 фондам та благодійним організаціям з логістикою та доставкою. У найскладніші часи компанія пропонує підтримку тим, хто її найбільше потребує. Під час пандемії COVID-19 ТОВ «Нова Пошта» протягом двох років закуповувала та постачала кисень та інше медичне обладнання в лікарні України, а також забезпечувала лікарів засобами захисту. Ми інвестували майже 60 мільйонів гривень і допомогли понад півсотні лікарень по всій Україні.

При побудові структури управління ТОВ «Нова Пошта» важливо враховувати особливості діяльності підприємства, її масштаби та складність. Наприклад, можна мати відокремлені підрозділи для регіонів, дочірніх підприємств, бізнес-напрямків тощо, що потребує створення окремих департаментів та підрозділів з відповідними фахівцями та керівниками. Крім того, структура управління може змінюватися в залежності від розвитку підприємства та зміни її стратегії, тому важливо забезпечити гнучкість та можливість швидкої адаптації структури до змін у бізнесі та зовнішньому середовищі.

Як і менеджер, лідер повинен знати і вміти реалізовувати наступне:

- ✓ Система має бути створена за певним планом (метою), який має керівник.
- ✓ Важливою частиною системи є цифрове забезпечення, яке контролює і регулює потік інформації.

- ✓ Кожен елемент системи (частини організації) представлений людьми, і складність взаємозв'язків у всій системі визначається емоційною взаємодією окремих людей.
- ✓ Людині легше знайти своє місце в системі, ніж намагатися змінити її особистісні характеристики шляхом примусу і насильства;
- ✓ Всі люди різні, але хто не є кращим за іншого. Питання полягає в тому, наскільки ефективно люди можуть використовувати свій емоційний інтелект, потенціал, менеджмент, щоб створити оптимальні умови для самореалізації?

Після того, як людина зайняла відповідне місце в системі, необхідно налагодити управління взаємозв'язками (горизонтально між працівниками), та (вертикально керівник-підлеглий) [1]. На вершині структури знаходиться генеральний директор, який очолює компанію і відповідає перед власниками підприємства. Під ним знаходяться заступники з різних напрямків діяльності, таких як продажі, маркетинг, технічна підтримка тощо. Вони забезпечують розвиток діяльності підприємства та відповідають за свої відділи.

Далі йдуть регіональні менеджери, які відповідають за певний регіон і контролюють роботу філій, що представляють наступний рівень управління. Відділення є основними виконавчими підрозділами підприємства. Вони зберігають, сортують і розподіляють пошту та товари. Кожне відділення складається з різних відділів, таких як відділ зберігання, сортування, приймання та розподілу пошти. Кожне відділення має керівника, який відповідає за роботу відділення та контролює діяльність працівників. У відділенні також працюють фахівці з приймання замовлень, роботи з клієнтами, транспорту тощо.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є дуже широкою, де кожен відділ є незалежним, але тісно пов'язаний з іншими відділами в організаційній системі підприємства. Діяльність кожного підрозділу адміністрації оцінюється за показниками, які характеризують досягнення поставлених перед ними завдань і цілей. Для кожної підсистеми формується «ієрархія» обов'язків і правил виконання, яка охоплює всю організацію зверху донизу. Основними обов'язками всіх адміністративних працівників є виконання завдань, поставлених керівництвом, дотримання внутрішніх правил і процедур, ведення відповідної документації, взаємодія з партнерами та клієнтами, а також підвищення ефективності та якості роботи підприємства. Крім того, адміністративний персонал несе відповідальність за свої дії та рішення, прийняті в межах своїх повноважень, дотримання правил інформаційної безпеки, ведення бухгалтерського обліку та дотримання законодавства, включаючи охорону праці, соціальний захист працівників та інші. Усі адміністративні працівники повинні бути готовими до прийняття важливих рішень, адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, забезпечувати високий рівень професійної компетентності та вдосконалювати свої знання та навички.

Кожна посада в ТОВ «Нова пошта» має свої конкретні повноваження, обов'язки та відповідальність, які визначені у відповідних документах і регулюються законодавством. Загалом, весь адміністративний персонал ТОВ «Нова Пошта» повинен виконувати свої обов'язки відповідно до стандартів та вимог підприємства, дотримуватися принципів корпоративної культури та етики, гарантувати якість та ефективність своєї роботи. Важливим елементом управління людськими ресурсами є заохочення працівників до досягнення високих результатів і визнання їхньої ролі в успіху бізнесу. Це може бути зроблено шляхом надання винагород і бонусів, організації навчальних курсів і семінарів для розвитку професійних навичок, створення сприятливої корпоративної культури, яка заохочує співпрацю і командну роботу, а також за допомогою інших методів заохочення і мотивації співробітників.

Загалом, безперебійне функціонування ТОВ «Нова Пошта» залежить від ефективності та компетентності керівництва та персоналу, їхньої здатності співпрацювати та досягати спільних цілей. Важливо також налагодити механізми контролю за виконанням кожним працівником своїх завдань та обов'язків. Це можна зробити шляхом проведення регулярних аудитів та оцінок роботи департаменту, визначення ключових показників ефективності та планування заходів для їх покращення.

Крім того, важливо спланувати систему звітності та комунікації між відділами та рівнями управління. Це можна зробити шляхом організації регулярних зустрічей, конференцій, створення системи електронної пошти та внутрішньо корпоративної мережі для обміну інформацією. Структурні документи, такі як статут, положення про відділи та служби, інструкції для працівників, повинні чітко визначати обов'язки та повноваження кожного працівника, а також його відносини з іншими відділами та керівництвом підприємства.

Важливо також забезпечити систему навчання та розвитку співробітників, щоб гарантувати, що вони володіють навичками та знаннями, необхідними для ефективної роботи в бізнесі. Це може включати навчання та розвиток.

Отже, обидва аспекти (лідерство та управління) є необхідними для успішного лідерства. Здатність бачити мету і вести за собою команду, а також організування і контроль процесів є важливими елементами успішного лідерства. Їх взаємодія створює найбільш ефективний управлінський підхід до темпів змін у корпоративній системі. У таблиці 2 вивчено взаємозв'язок професійних якостей, характеристики емоційного інтелекту менеджерів.

Таблиця 2

Результати оцінки професійних якостей керівників ТОВ «Нова Пошта»

Фактори, які відображають професійні якості керівників	Директор	Керівник фінансового відділу	Керівник HR-менеджерів
Емпатія та самоконтроль	5	4	3
Узгодженість	5	3	3
Відважність	5	4	4
Принциповість	5	5	4
Передбачливість	5	3	2
Організаторські здібності	5	5	3
Врівноваженість	4	4	3
Чіткість	5	4	3
Компетентність	5	4	4
Звичка вирішувати спочатку важливе	4	4	3
Професійна підготовка	5	5	4
Досвід роботи	5	4	2
Авторитет	5	4	3
Розуміння інших	4	4	4
Комунікабельність	4	4	4
ВСЬОГО	71	62	49

Доповнено авторами за джерелом [3].

Ця таблиця не менш важлива для нас, оскільки такі якості, як рішучість і твердість, дозволяють кандидату відстоювати свою думку з будь-якого питання. Людина з такими яскраво вираженими якостями більш цілеспрямована, рішуча, непохитна і здатна на все заради досягнення мети. До цих якостей можна додати принциповість, адже вона дозволяє швидко реагувати на зміни в організації і так само швидко їх усувати. Водночас принципи визначають почуття незалежності людини та впевненість у правильності її дій. Врівноваженість слугує показником підготовки керівника та його комунікації з підлеглими, від якої залежить ступінь взаєморозуміння в колективі. Інноваційність та комунікабельність визначають ступінь закритості чи відкритості керівника, його погляди на інновації та ставлення до молодого покоління працівників організації. Освіта та професійні компетенції визначають ступінь прихильності до того чи іншого виду діяльності.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером довіри серед українських споживачів. Результати дослідження, проведеного міжнародною маркетинговою агенцією, показали, що 83% респондентів найбільше довіряють бренду «Нова Пошта». Це робить компанію лідером за рівнем довіри серед усіх компаній, що брали участь у дослідженні. Близько 87% респондентів користувалися послугами «Нова Пошта», а 93% планують робити це в майбутньому.

Індекс споживчої лояльності підприємства (NPS*) також досяг рекордного рівня - 51%, що на 35% вище, ніж у найближчого конкурента в категорії вантажних перевезень. Зазначимо, що високі показники ділової впевненості спостерігаються серед усіх респондентів, незалежно від статі, віку та розміру підприємства.

Підтверджує звання кращої підприємства на ринку експрес-доставки. Результати дослідження говорять самі за себе. Нам довіряють більше, ніж будь-якій іншій підприємства в Україні, нашими послугами користується і розраховує на них більшість населення країни. «Нова Пошта» змогла повністю змінити застаріле сприйняття споживачами пошти в цілому і змусити операторів ринку наслідувати наш приклад. Зробили пошту швидкою, зручною, безпечною та інноваційною, якій довіряють в Україні. Дослідження «Індексу підтримки, споживчої довіри та намірів купувати у постачальників послуг» проводилося шляхом онлайн-опитування на основі панелі респондентів. Вибірка репрезентативна для всієї України. Цільовою групою були чоловіки та жінки віком від 16 до 59 років з постійним місцем проживання в усіх типах в Україні, в усіх

регіонах (крім АР Крим). Обсяг вибірки склав 1085 респондентів. Статистична похибка склала 3% при достовірності методу 95% [8].

У сучасному світі ефективність організації значною мірою залежить від того, як лідери та менеджери взаємодіють один з одним на основі компетенцій, характеру та відданості (табл. 2). Спільна робота цих лідерів є запорукою досягнення сильних цілей, успішного розв'язання проблем та створення позитивного ділового середовища.

Таблиця 2

Елементи характеру лідера згідно концепції «Leadership based on character» та емоційного інтелекту (EI або EQ)

Компетенції	Лідер 1	Лідер 2	Лідер 3
1. Компетенції			
	директор	керівник фін. відділу	HR-менеджер
Управління людьми та капіталом	5	5	3
колаборація	5	4	2
стратегії та цінності	5	5	5
2. Характер			
емпатія та самоконтроль	5	5	3
риси	5	4	3
чесноти	5	4	3
3. Відданість підприємству			
залученість	4	5	4
натхнення	5	4	5
жертвовність	5	3	3

Доповнено авторами за джерелом [10].

Перелік цих компетенцій для керівника може базуватися на конкретних навичках і потребах підприємства, а також на готовності команди до змін. Адже дуже важко змусити керівника бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх завдань, обов'язків і відповідальності. Часто стикаємося з «ситуаціями, коли люди на керівних посадах взагалі не розуміють, чого від них очікують» [9].

У бурхливому світі менеджменту та бізнесу постає важливе питання: що робить людину ефективним лідером чи менеджером? Це питання тим більше актуальне, що обидва терміни - «лідер» і «менеджер» - використовуються в деяких контекстах як синоніми, але мають відмінності, які визначають їх роль і внесок в організацію або команду. Успішний лідер має багато важливих характеристик, таких як відкритість до інновацій, вміння ефективно комунікувати, здатність мислити стратегічно, брати на себе відповідальність і бути високо мотивованим для себе і своєї команди.

Перелік рис характеру, навичок та особистих якостей, якими повинен володіти лідер, здається нескінченним. Особистісні характеристики лідера: впевненість у собі; сила; творчий підхід до роботи; вміння розуміти людей і впливати на них; лідерські якості; чесність; емоційна та психічна врівноваженість [9]. Майбутній керівник повинен бути більш рішучим, але в той же час завжди координувати свої дії зі співробітниками. Безумовно, обидві якості характеризують лідера лише з найкращого боку, але вони не можуть бути притаманні одній і тій же людині. Менеджер-президент повинен володіти навичками зовнішньої комунікації (управління територією, вміння працювати зі ЗМІ та громадськістю), а також мати розвинені навички, які допоможуть організації добре управляти своєю внутрішньою діяльністю: мотивувати співробітників, бути завжди доступним для колег. Розвиток лідерства - це цілеспрямоване навчання та поглиблення відповідних якостей і компетенцій. Цей аспект проблеми управління лідерством в організації більшою чи меншою мірою враховує можливість навчання та вдосконалення лідерських навичок через тренінги та самонавчання.

Для розвитку лідерства використовується низка спеціальних технік [12]:

1. Розвиток особистої мотивації, стійкого прагнення до лідерства, впевненості в собі, готовності приймати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності і наполегливості в досягненні спільної мети, усвідомлення власних сильних сторін, переконаності в досягненні цілей, ентузіазму;

2. Розвиток індивідуальних інтелектуальних та моральних лідерських якостей. Як зазначалося раніше, до таких якостей належать, насамперед, професійна компетентність і

доброчесність, без яких часто важко, а то й неможливо, завоювати авторитет. Тут проявляються аналітичні здібності, швидкість розуміння суті проблеми, гнучкість мислення, далекоглядність, вміння планувати і ставити цілі тощо;

3. Забезпечення соціальних навичок лідера та його доступності у спілкуванні з членами групи. Сюди входить культура спілкування, вміння чітко і ясно висловлювати думки, правильно слухати співробітників, робити зауваження, давати поради, бути уважним, поважати гідність інших людей, здатність розуміти їх, піклуватися про них своєю турботою. підтримувати турботи і проблеми.

Таблиця 3

Напрями розвитку лідерських якостей, навичок і управління знаннями як процесу

	Лідерські якості - це особистісні характеристики, які сприяють ефективному лідерству	Лідерські навички - це специфічні компетенції, які допомагають лідерам бути ефективними	Лідерські знання - це розуміння емоційного впливу, теорії та досвіду.
1.	Впевненість у собі: впевнені лідери впевнені у власних силах і здатності досягти успіху[10].	Постановка цілей: лідери ставлять амбітні, але досяжні цілі для своїх команд. Лідери розробляють плани для досягнення своїх цілей.	Теорії лідерства - лідери розуміють різні теорії лідерства і можуть застосовувати їх у своїй роботі.
2.	Компетентність: кваліфіковані менеджери володіють знаннями та навичками, необхідними для виконання своїх завдань.	Делегування: менеджери делегують завдання членам команди.	Практика лідерства - лідери мають практичний досвід лідерства.
3.	Ефективна комунікація: ефективні лідери добре спілкуються з іншими людьми. Вони вміють чітко і зрозуміло висловлювати свої думки та ідеї	Мотивація: менеджери мотивують своїх підлеглих на досягнення успіху.	Особистий досвід, коли і як застосовувати теорію лідерства в реальному світі.
4.	Навчання та розвиток: успішні лідери постійно навчаються та розвиваються. Вони відкриті до цифрової інформації та готові до змін.	Розв'язання проблем: лідери ефективно вирішують проблеми, які виникають на шляху до досягнення цілей.	Навчання на протязі життя, як цифровізація самоосвіти, читання блогів, подкастів, перегляд ютуб-каналів [11].
5.	Застосування штучного інтелекту для елементарних рішень та відбору.	Комунікація - лідери ефективно спілкуються з іншими для досягнення своїх цілей.	Менторство для колег та підпорядкованих.
6.	Військове лідерство	Виживання та патріотизм	Передавання знань у складних умовах

Розроблено авторами за джерелом [10, 11].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Найуспішніші організації - це ті, що поєднують управління та EQ лідерів у синергії. Лідерство та менеджмент працюють разом, щоб створити високу синергію продуктивності.

Рекомендації для лідерів. Лідери відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної співпраці між менеджерами. Вони повинні бути готові працювати разом, розуміти емоційні потреби менеджерів у період війни, бути відкритими до їхніх ідей та пропозицій.

✓ Організуйте зустрічі та семінари для лідерів та менеджерів. На таких заходах можна обговорити спільні проблеми та виклики, а також навчитися ефективно працювати разом,

✓ Розробіть систему винагород для покращення емоційного інтелекту та матеріальних заохочень для лідерів, менеджерів, які успішно співпрацюють. Це заохочуватиме їх до подальшої спільної роботи,

✓ Створіть систему зворотного зв'язку для лідерів та менеджерів. Це допоможе їм зрозуміти, як інші в організації оцінюють їхню співпрацю,

Ось кілька рекомендацій для керівників:

✓ Визначте спільні цілі та завдання, що допоможе об'єднати зусилля та ефективно працювати разом.

✓ Створіть клімат довіри та інтелектуальної співпраці. Лідери повинні створити робоче середовище, в якому менеджери почуватимуться комфортно та безпечно. Це допоможе їм відкрито ділитися своїми бізнес-ідеями та думками.

✓ Будьте готові до компромісів. Не завжди вдається досягти повної згоди між лідерами та менеджерами. У таких випадках важливо бути готовим піти на компроміс і знайти рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Рекомендації для менеджерів: будьте готові працювати з лідерами.

- ✓ Визнайте роль лідера. EQ лідерів відіграє важливу роль в організації. Поважайте їхній авторитет, дозволяйте їм брати участь у процесі прийняття рішень.
- ✓ Будьте відкритими до ідей лідерів. Вони повинні бути готові розглянути їх і, за необхідності, реалізувати.
- ✓ Будьте готові до співпраці, разом для досягнення спільних цілей.
- ✓ Розумійте управління емоційним інтелектом та організування спільної команди для проєктів, будьте відкритими до менторської допомоги.

Виконання цих рекомендацій допоможе лідерам і менеджерам підвищити ефективність їхньої співпраці. Це своєю чергою, призведе до успіху організації в цілому. Ось кілька додаткових порад, які можуть допомогти покращити співпрацю лідерів та менеджерів.

Впровадження цих повчань вимагатиме зусиль як від лідерів, так і від менеджерів. Але воно того варте, оскільки призведе до підвищення ефективності роботи організації та створення позитивного робочого середовища.

Розвиток EQ лідерів є важливим завданням для підвищення ефективності роботи підприємства та задоволеності клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно розвивати в співробітниках підприємства такі якості:

1. Відповідальність та емоційний інтелект: відповідати за свої дії та рішення; брати на себе відповідальність за своїх підлеглих та результати діяльності підприємства.
2. Залученість та командний дух: вміти працювати в команді та мотивувати інших на досягнення спільних цілей; бути готовими допомогти та підтримати своїх підлеглих у складних ситуаціях.
3. Комунікативні навички: вміти ефективно спілкуватися з іншими людьми. Вони повинні вміти чітко і зрозуміло висловлювати свої ідеї та бути чутливими до потреб інших.
4. Адаптивність: вміти приживатися до цифрових змін; жертвувати своїм особистим часом; бути готовими до нових викликів і швидко приймати якісні рішення у складних ситуаціях.

Для того, щоб розвинути ці якості у персоналу, необхідно проводити заходи, такі як:

- навчання та тренінги є одним з найефективніших методів розвитку лідерських якостей (кейси, блоги, подкасти, доступ до корпоративного теоретичного навчання, тренінги та індивідуальні консультації).
- менторство (наставництво) як ефективний спосіб передачі знань і досвіду досвідчених менеджерів молодшим співробітникам, коли ментор може емоційно допомогти, розвинути лідерські навички, надати підтримку та настанови.
- практична діяльність як важливий аспект розвитку лідерства (стажування та застосування знань, навичок в реальних ситуаціях; створення можливості для розвитку та професійного зростання співробітників).

Дедалі більшого значення набуває формування ефективної системи менеджменту на основі розвитку *IQ лідера*, як тривалого і складного процес. Актуально досліджувати ще цей аспект. Це також зможе розвинути в персоналу якості, які необхідні для досягнення успіху в сучасних організаціях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. E. C. Murphy, SHIRLEY RUCH, JAMES PEPICELLO, Mark Murphy Mark Murphy (1997) Managing an Increasingly Complex System, November 1997. Nursing Management 28(10):33-8 DOI: 10.1097/00006247-199710010-00009 Source Pub Med (дата звернення: 20.02.2024)
2. Політичне лідерство: навчальний посібник / В. А. Гапоненко, С. С. Бульбенюк, Н. М. Довганик та ін. К.: КНЕУ, 2021. 324 с.
3. Трушевич Г.Б. Іміджмейкінг у сучасних політичних технологіях: український досвід. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 052 «Політологія». – Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса, 2023. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/science/razovi_spec_vcheni_rady/df10052023/diss_trushevich.pdf (дата звернення: 23.02.2024)
4. Поняття лідерства та керівництва <https://svita.ua/vnz/reprts/psychlgy/10041/> (дата звернення: 20.02.2024)
5. Hmans G.K. Scial Behavir Its Elementary Frms. N.Y., 1961
6. Короткий словник політологічних термінів URL: <http://plitics.ellib.rg.ua/encyclpedia-bk-7.html>
7. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» URL: https://nvapshta.ua/zvit_zi_stalg_rzvitku_2020

8. Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших роботодавців країни URL: <https://hr-brand.com/nominant2023> (дата звернення: 23.02.2024)
10. Концепція «Leadership based on character»: які чесноти потрібні лідерам сьогодні? / УКУ URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/kontseptsiya-leadership-based-on-character-yaki-chesnoty-potribni-lideram-sogodni/> (дата звернення: 07.02.2024)
9. Відмінності між керівником та лідером URL: <https://ni.biz.ua> (дата звернення: 23.02.2024)
10. Розвиток лідерства URL: http://megalib.cm.ua/content/10066_Rzvitk_liderstva.html
11. Havran M., Svatiuk O. (2021) Teaching emotional intelligence to students obtaining a bachelor's degree in management // Perspectives and Innovations of Science (Series "Pedagogy". Series "Psychology". Series "Medicine") No. 4 (4). P. 25-33 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4\(4\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4(4)-25-33) (дата звернення: 30.01.2024)
12. Сірий Є.В., Нахабич М.А. Дослідження соціальної напруженості в Україні: засадничі аспекти та розробка інструментарію / Монографія. – К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я.О., 2018. – 182 с.

REFERENCES:

1. E. C. Murphy, SHIRLEY RUCH, JAMES PEPICELLO, Mark Murphy Mark Murphy (1997) Managing an Increasingly Complex System, November 1997. Nursing Management 28(10):33-8 DOI: 10.1097/00006247-199710010-00009 Source Pub Med (дата звернення: 20.02.2024)
2. Political leadership [Electronic resource]: a textbook (2021) V. A. Gaponenko, S. S. Bulbenyuk, N. M. Dovhanyk, et al. KYIV: KNEU, 324 p.
3. Trushevych H.B. (2023) Image-making in modern political technologies: Ukrainian experience. Dissertation for the degree of PhD in speciality 052 "Political Science." - I. I. Mechnikov Odesa National University, Odesa. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/science/razovi_spec_vcheni_rady/df10052023/diss_trushevich.pdf (accessed 23.02.2024)
4. The concept of leadership and management URL: <https://svita.ua/vnz/reprts/psychlgy/10041/> (accessed 07.02.2024)
5. Hmans G.K. (1961) Social Behavior Its Elementary Frms. N.Y., 1961.
6. Short glossary of political science terms URL: <http://plitics.ellib.rg.ua/encyclopedia-bk-7.html> (accessed 07.02.2024)
7. Management report of Nova Poshta LLC URL: https://nvapshta.ua/zvit_zi_stalg_rzvitku_2020 (accessed 07.02.2024)
8. Nova Poshta is among the TOP 20 largest employers in the country URL: <https://hr-brand.com/nominant2023> (accessed 07.02.2024)
9. Differences between a manager and a leader URL: <https://ni.biz.ua> (accessed 07.02.2024)
10. Leadership development URL: http://megalib.cm.ua/content/10066_Rzvitk_liderstva.html (accessed 07.02.2024)
11. Havran M., Svatiuk O. (2021) Teaching emotional intelligence to students obtaining a bachelor's degree in management // Perspectives and Innovations of Science (Series "Pedagogy". Series "Psychology". Series "Medicine") No. 4 (4). P. 25-33 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4\(4\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4(4)-25-33) (accessed 30.01.2024)
12. Gray E.V., Nahabich M.A. R(2018) esearch of social tension in Ukraine: fundamental aspects and development of tools / Monograph - Kyiv: CEP "Globus" FOP Kravchenko Y.O., 2018. 182 p.

MANAGING EQ LEADERS IN THE ENTERPRISE

SVATIUK Oksana, MANCHUK - BOYKO Andriana
Lviv Polytechnic National University

The formation of a set of knowledge and skills for managing emotional intelligence and qualities of leaders is investigated. The tasks tasks include: studying theories on determining the level of leadership potential, defining leadership in enterprise managers, assessing the impact of emotional intelligence (EQ) on enterprise managers based on a questionnaire, and substantiating recommendations. The novelty of the study is the substantiation of priority measures for managing emotional intelligence and leadership of managers to create a leader's brand in social networks, mobile applications, and cloud technologies. Digital technologies optimise a large number of routine tasks of a leader brand. The article uses such methods of leadership research as indicator analysis, comparison of emotional intelligence characteristics, scoring, and surveys. To achieve the goals, the research hypothesis was used, which suggests a positive relationship between the characteristics of leaders and the emotional intelligence of managers. This means that managers with more expressive personality traits also have more expressive professional skills and knowledge. An analytical method to study the relationship between the characteristics of leaders and managers. The methodology for studying leadership potential is based on a specific enterprise, and the owner is offered unique methods for determining the characteristics of emotional intelligence and developing the leadership potential of employees. The leadership positions of managers in the teams of a specific organisational structure of enterprise are studied. This was done through a professional and personal survey, a motivational survey, a dynamic aptitude test, a survey of colleagues, assessment centres, assessment of goals, results and leadership skills. The leadership potential of 3 people at the enterprise was determined on a 100-point scale. A questionnaire was created and administered to survey the company's employees. The emotional intelligence (EI or EQ) and character of the company's managers in assessing the potential of managers are analysed. The signs of a developed EQ are substantiated: the ability to identify and describe people's feelings; awareness of one's own strengths and weaknesses; ability to forgive mistakes to oneself and others; ability to accept changes; keen interest in other people; attention to the feelings of other people; empathy as a care for employees; acceptance of responsibility for the result of one's behaviour; ability to manage emotions in difficult situations; management of personal emotional intelligence and one's subordinates in war conditions;

Keywords: management, emotional intelligence, leadership, leadership potential, digitalisation, manager, personnel management, staff.