

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ НА БАЗІ ТРЕТИННОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN MANAGERS BASED ON THE TERTIARY SECTOR OF THE ECONOMY

Акцент даного дослідження сфокусований на сфері послуг як середовищі формування базових навичок, необхідних сучасному менеджеру. На основі вітчизняних та іноземних джерел проаналізовано сферу послуг із погляду навчального середовища, яке допомагає менеджеру розвинути вміння та навички для ефективної роботи на підприємстві. Опрацьовано історичні й сучасні інформаційні джерела, які стосуються психологічного боку soft skills менеджерів. За результатами дослідження встановлено, що сфера послуг є сприятливим середовищем для збудування практичних навичок, у тому числі формування психологічної стабільності особистості на посаді адміністративного управлінця. Формування психологічної стабільності менеджера пов'язано з безпосереднім контактом із клієнтами у визначений час. Процес постійного контакту є середовищем для формування психологічних умов розвитку лідерських якостей у фахівців адміністративного менеджменту, включаючи низку важливих професійних компетентностей. У дослідженні показано різницю сфери послуг від інших секторів економіки. Визначено різновиди навичок та обов'язків, які необхідні для роботи менеджера-новачка. Установлено, що найбільш важливими навичками для управлінця є soft skills, або м'які навички, особливо той перелік, що стосується особистості менеджера під час контакту з персоналом. Вибрано базові компетентності, а саме: комунікація, вміння працювати в команді, лідерство, впевненість у собі, вміння рішуче діяти в екстремних ситуаціях, критичне мислення, самодисципліна тощо. У висновках констатовано, що сфера послуг є своєрідним середовищем, яке ефективно формує лідерські якості менеджерів через залученість до третинного сектору економіки. Систематизовано інформацію про роль менеджера на підприємстві з управлінського погляду, включаючи наявність необхідних професійних якостей та низку особистісних рис. Визначено ролі, які виконують досвідченіше колеги менеджера у процесі зростання особистості молодших за фахом колег. Представлено складники процесу розвитку лідерських навичок у менеджерів через сферу послуг. Підкреслено, що сфера послуг є сприятли-

вим середовищем для розвитку лідерських навичок управління.

Ключові слова: лідерські якості, сфера послуг, менеджер, особистість, soft skills.

The emphasis of this study is on the service sector as an environment for the development of basic skills necessary for a modern manager. Based on both domestic and foreign sources, the service sector was analyzed regarding its role in the educational environment, aiding managers in acquiring skills and abilities essential for effective work in an enterprise. Historical and contemporary sources related to the psychological aspects of managers' 'soft skills' were examined. The research results indicate that the service sector provides a conducive environment for cultivating practical skills, including the establishment of psychological stability for individuals in administrative managerial positions. The formation of a manager's psychological stability is closely associated with direct client interactions. The continuous contact process serves as an environment for creating psychological conditions that foster the development of leadership qualities among administrative management specialists, encompassing various crucial professional competencies. The study highlights distinctions between the service sector and other sectors of the economy, identifying specific skills and duties essential for novice managers. It emphasizes the significance of 'soft skills,' particularly those linked to a manager's personality during interactions with staff. Fundamental competencies, including communication, teamwork, leadership, self-confidence, decisive decision-making, critical thinking, and self-discipline, were identified. The conclusions affirm that the service sector uniquely shapes the leadership qualities of managers through its involvement in the tertiary sector of the economy. The study systematizes information about the managerial role at the enterprise, considering the necessary professional qualities and personal traits. The roles played by more experienced colleagues in fostering the professional and personal growth of younger colleagues are also defined. It presents the components of the process of developing leadership skills in managers through the service sector, emphasizing its role as a favorable environment for this purpose. **Key words:** leadership qualities, service sector, manager, personality, soft skills.

УДК 37.035:316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.58.27>

Никифоров С.Л.

аспірант відділу психології
Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих імені Івана Язюна
Національної академії педагогічних
наук України

Актуальність теми дослідження. За останнє десятиліття роль третинного сектору економіки, іншими словами, сфери послуг, зростає у світовій економіці. За оцінками Кабінету Міністрів, «послуги, які надаються населенню, займають важливе місце у розвитку України, тому що не лише забезпечують стабільну діяльність домогосподарств, а й створюють 23% ВВП, 33% зайнятості та 17% податкових надходжень» [1]. Сфера послуг є одним із секторів економіки, що охоплює низку видів професій, різноманітність яких зростає разом

із науково-технічним прогресом. Тому необхідність ефективного управління підприємствами, а саме залучення до роботи вмотивованого менеджера, є одним із найважливіших завдань для керівника підприємства. Для ефективного забезпечення діяльності підприємства менеджеру необхідно володіти низкою вмінь та навичок, оскільки третинний сектор економіки є одним із показових прикладів тісної взаємодії людей. Причина полягає у тому, що тренерський сектор націлений на задоволення потреб і вимагає безпосереднього кон-

такту та забезпечення високого рівня обслуговування. Як результат, діяльність менеджера не обмежується лише взаємодією з клієнтом, а й включає контекст з іншими працівниками підприємства, керівництвом тощо. Саме таке середовище необхідне для менеджера, щоб розвинути розуміння, як ефективно працювати з іншими людьми і швидко знаходити порозуміння.

Тому **мета** дослідження полягає у пошуку шляхів формування лідерських якостей менеджерів, ефективним майданчиком для цього є третинний сектор економіки. Для вирішення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: охарактеризувати сферу послуг, її особливості та підвиди; дослідити загальне поняття сфери послуг, історичний контекст у світовій економіці; охарактеризувати розвиток сфери послуг в Україні; розкрити діяльність менеджера, його обов'язки та необхідні навички для роботи; провести безпосередній аналіз сфери послуг та навичок, на основі яких формується менеджер як особистість.

Основні результати дослідження. Сфера послуг або третинний сектор економіки – це галузь у тій частині економіки, яка створює не матеріальні об'єкти, а послуги. Фахівці поділяють економічну діяльність на дві широкі категорії: товари та послуги. Галузі, що виробляють товари, – це сільське господарство, гірничо-промисловість, будівництво тощо. ВУ кожній із цих сфер створюється певний матеріальний об'єкт. Сфера ж послуг охоплює усе інше, наприклад банківську справу, зв'язок, торгівлю в роздріб та оптом, усі професійні послуги, медицину, державні послуги, комп'ютерне забезпечення та ін. [2, с. 12–13].

Частка світової економіки, що належить третинному сектору, динамічно зростала протягом ХХ ст. Наприклад, в Америці сфера послуг створювала більше половини валового внутрішнього продукту (ВВП) країни в 1929 р., дві третини в 1978 р. і більше ніж три чверті в 1993 р. [3]. Якщо досліджувати історію цієї сфери, то таке поняття, як «послуги», набуло розвитку нещодавно. Переважно здійснювали торгівлю товарами, які самостійно виробляли, тобто матеріальними об'єктами. Згодом у постіндустріальній економіці почав відбуватися науково-технічний прогрес, і фізична праця стала замінюватися автоматичними механізмами, з'явилася необхідність управління цими самими механізмами, розподілом товарів, підприємством тощо [4].

У ХХІ ст. надзвичайно цінується людський інтелект, і більшість праці є саме інтелектуальною. Існує велике різноманіття професій та спеціальностей, які здебільшого вимагають високого рівня освіти, знань у галузі науки тощо. Сфера послуг розвивається набагато швидше, ніж інші сфери діяльності людини. Для

неї характерні більш високі прибутки порівняно з промисловим та сільськогосподарським секторами економіки. Наприклад, у країнах ЄС сфера послуг робить значно більший внесок в економіку, ніж інші сектори, у валовий внутрішній продукт та зайнятість населення, створюючи приблизно три чверті усієї економічної діяльності [5].

Розвиток сфери послуг в Україні бере свій початок у СРСР. Із 60-х по 90-ті роки економіка України переважно була зорієнтована в протилежний бік від сфери послуг. Керівники СРСР були більше зосереджені на виробництві матеріальних товарів, будівництві, військовій галузі та індустріальному розвитку. Такий хід подій призводив до надмірного уповільнення розвитку суспільства та вирішення основних соціальних проблем. Звісно, не можна стверджувати, що сфера послуг була зовсім відсутня, оскільки радянська влада забезпечувала медичні та освітні послуги, включаючи певні види розваг, спорт тощо. Однак ці сфери не функціонували належним чином [6].

Початок більш активного розвитку сфери послуг в Україні починається після розпаду СРСР, і частка ВВП України постійно збільшувалася у цьому секторі з кожним роком. Цей процес доводить важливість третинного сектору економіки в економічному розвитку держави у цілому. За державною статистикою у 2021 р. частка сфери послуг у ВВП України становила 23% від усього ВВП країни. В Україні значна частина населення, а саме 33%, має зайнятість саме у сфері послуг. Ці статистичні дані, насправді, лише показують, як багато простору для розвитку має український третинний сектор економіки, як у більшості розвинених держав, відсоток ВВП яких створює сфера послуг. І цей відсоток може досягати близько 70% [7].

Однією з найбільш помітних характеристик сфери послуг є сам процес того, як відбувається робота цього сектору економіки. Якщо в інших галузях економіки робочий процес фокусується на створенні певного матеріального продукту, нехай то будівля, сировина чи продукти харчування, то в галузі послуг фокус переходить на задоволення потреби конкретної людини. Сутність сфери обслуговування в тому, що це тривалий процес. Працівник супроводжує клієнта під час вирішення його проблеми і таким чином виконує свою роботу. Іноді такий процес може тривати роками, звичайно, залежно від зайнятості та посади [2, с. 13].

Найважливіше, коли особа звертається до працівника сфери послуг, тоді, зрозуміло, бажає і має певне розуміння відповідної галузі. Окрім тих знань, що необхідні для конкретної професії, особі, яка працює у сфері послуг, також потрібні розуміння процесу взаємодії з клієнтами та вміння задовольнити їхні

потреби. Третинний сектор економіки цим і відрізняється від первинного та вторинного, що потребує безпосереднього контакту людини з людиною. Отже, спираючись на попередньо подану інформацію, можемо побачити, що сфера послуг посідає вагоме місце в економіці України та світу в цілому.

Менеджмент (англ. management – управління) – це управління ресурсами організації (установи, підприємства тощо) з метою досягнення поставлених цілей [8]. По суті, такого роду діяльність вимагає знання цілей підприємства, місії, визначення стратегії та низки інших складників. Важливо, щоб діяльність менеджера не відрізнялася від того, що є основою підприємства, і чітко слідувала визначеній стратегії, використовуючи наявні ресурси. Професія менеджера містить перелік різноманітних складників: управління, психологічна стійкість та орієнтація на лідерські якості. Цікаво, що нині все більше професій поєднують у собі діяльність та функції менеджера. Тобто варіантів того, якою справою займатися у менеджменті, достатньо. Виділимо сім найвідоміших видів менеджерів: із продажу; із реклами; фінансовий менеджер; із персоналу; із маркетингу; із розвитку; PR-менеджер і т. д.

Кожен із вище перелічених менеджерів займається різною сферою діяльності підприємства, слідує його цілям та стратегії тощо. Таким чином, здійснюючи управління всією організацією, сприяє досягненню мети на місяць, рік чи будь-який інший період. Також у сфері менеджменту існують різні рівні менеджерів, тобто є певна ієрархія: вища, нижча та середня ланки. Кожна ланка відповідає певній позиції, яку займає менеджер в організації, та ступеню впливу [9].

Насамперед, основна функція, яку виконує менеджер, – це безпосереднє управління. Менеджером оцінюються певна ціль, обсяг роботи, який покроково необхідно поділити на окремі завдання та передати на виконання працівникам підприємства. Управління складається з окремих відносин між працівниками і відділами у самій організації. Також важливою функцією менеджера є постановка цілей та їх досягнення. Потрібне розуміння сильних та слабких боків певних людей або команд, щоб здійснити свою роботу якомога ефективніше. Необхідно впевнитися, що персонал чітко та точно розумів, яке перед ним стоїть завдання і як можна його виконати. Мотивація працівників або конкретної команди підприємства – це ще один обов'язок будь-якого менеджера. Важливо, щоб робота робилася охоче, не з примусу, і тоді результат буде ефективним, саме для цього керівник має вміти надихати та мотивувати свою команду.

Розглянемо обов'язки менеджера відповідно до кожної ланки. Основні завдання мене-

джера нижчого рівня – це розподіл та контроль виконання завдань працівниками, а також звітування керівництву. Завдання управлінця середньої ланки – це забезпечення зв'язку між менеджерами найвищої та найнижчої ланок, створення певних робітничих планів та слідування за ефективністю використання наявних ресурсів. Топ-менеджер, або найвища ланка, – зазвичай це віце-президент або директор підприємства, який керує усією діяльністю організації. Саме він продумує стратегію, цілі, виносить важливі рішення та управляє усіма процесами, які відбуваються в компанії [9].

Загалом управлінські навички можна поділити на три категорії. Перша – технічні навички, тобто ті, що дають основні знання та розуміння, як виконувати свою роботу. Їх переважно здобувають під час навчання в університеті, на курсах тощо. Друга – це міжособистісні навички. Вони охоплюють соціальні взаємодії менеджера та націлені на те, щоб розкрити весь людський потенціал підприємства. І третя категорія – це концептуальні навички, тобто ті, які допомагають менеджеру мислити нестандартно, креативно, аналізувати та бачити неочевидні виходи із складних ситуацій. Окрім того, важливі такі риси, як стресостійкість, уміння вирішувати проблеми, делегування обов'язків і тайм-менеджмент [10]. Друга та третя категорії формують так звані soft skills. Очевидно, що для кожної окремої сфери менеджменту є також свої особливі нюанси та навички. Але загалом управлінські навички допомагають у будь-якій позиції та поліпшують якість виконання роботи, а для керівництва це життєво необхідно, щоб ефективно та розумно керувати підприємством і досягати поставлених цілей.

Отже, із вище поданої інформації можна зрозуміти, наскільки багато різних граней у професії менеджера і чому ця професія містить різні грані. Також було розглянуто основні види менеджерів та перелік навичок, які необхідні для ефективної роботи управлінця.

Загалом перехід до керівної посади є позитивним кар'єрним досвідом, але багато людей не до кінця усвідомлюють, наскільки сильно можуть відрізнитися їхні попередні посади від управлінської. Зазвичай підвищення людини відбувається за відмінну роботу або досвід як окремого працівника, але не через те, що вона має здібності як менеджер. Тому особа може бути абсолютно не готова до того, що їй потрібно розвивати незнайомі навички на новій посаді.

Останні дослідження показали, що те, як проходить саме цей перехід формування психологічних компетентностей управлінця, часто визначає майбутнє менеджера-новачка. Робітнику необхідно перейти від сприйняття

себе як простого виконавця до сприйняття себе як управлінця. До прикладу, навчитися розподіляти час, розділяючи його вже не лише на себе та свої завдання, а й на працівників, що знаходяться у його розпорядженні. Також установлено, що одну з найважливіших ролей для успішного кар'єрного переходу грає емоційний інтелект. Це здатність людини керувати своїми емоціями, розуміти їх, а також емоції інших людей та користуватися цими знаннями, щоб управляти власною поведінкою під час взаємодії з колегами [11].

Із попереднього пункту бачимо, що формування деяких навичок є клопіткою роботою над собою, яку не можна виконати, просто пройшовши додаткові курси. Це стосується так названих *soft skills*, які є запорукою успішної адаптації на будь-якій посаді. До них також входять, наприклад:

- лідерські навички. Ці навички формуються у менеджера під час роботи з командою, коли особа вчиться замотивувати команду, розумно керувати сильними боками інших людей, відповідно розподілити роботу, щоб досягти найвищого рівня ефективності. Робота в команді та її лідер впливають на атмосферу в робочому колективі, тож важливо мудро направляти, бути поруч та поважати своїх співробітників;

- комунікаційні навички та вміння вирішувати проблеми. Як людина, що постійно працює з людьми, хороший менеджер у сфері послуг має мати потужні соціальні та комунікаційні навички. Вони формуються особливо добре під час роботи зі «складними» клієнтами та їхніми запитамі. Трапляється, що менеджеру доводиться працювати одразу з декількома командами, тому потрібно, щоб усі його розпорядження були озвучені чітко та зрозуміло. Окрім цього, управлінець проводить зустрічі, на яких обговорюються певні питання та здійснюється пошук вирішень різноманітних проблем;

- стратегічне мислення. Це означає постійний нагляд за тим, як змінюються вподобання клієнтів. Пошук нових шляхів персоналізації послуг для клієнта і будівництво планів наперед. Це, мабуть, навичка, яку здобути найскладніше. Таке мислення – це не просто інструмент, це бачення і спосіб життя [13].

Щодо додаткових професійних навичок є певні курси, на які може направити підприємство, що найняло менеджера на роботу. Але таке навчання може тривати досить довгий період: «Установлено, що середня тривалість формування навичок у сфері послуг становить 1 рік і 6 місяців: найдовша вона у сфері обслуговування виробників (22 місяці), далі йдуть розподільчі послуги (19 місяців) та персональні послуги (18,8 місяця)» [12, с. 4].

Не менш важливим є навчання, яке можна отримати від старших та більш досвідчених

менеджерів. Вони завжди можуть поділитися власним досвідом, своєю професійною думкою або ж стати гарним наставником для менеджера-початківця. *Soft skills* – це навички, збудування та формування яких найкраще відбувається саме під час роботи у сфері послуг. Тому що саме у сфері послуг є найкращий досвід комунікації з різними людьми, вирішення проблем, роботи в команді, вироблення впевненості, управління, розвитку креативності і ще дуже багато інших. Отже, у сучасному суспільстві існує значний попит на висококваліфіковані кадри, які б могли ефективно оперувати не лише своїми професійними знаннями, а й розумілися на важливості «м'яких навичок» та емоційному інтелекті. Така комбінація є запорукою успіху. Працюючи у сфері послуг, менеджер має необмежений доступ до подібного навчання та розвитку.

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, можемо відзначити, що постійність процесу та безпосередній контакт із клієнтами створюють особливі умови для стабілізації психіки управлінця. Також діяльність менеджера, а саме перелік специфічних обов'язків та наявність необхідних лідерських навичок, є джерелом для формування сильної особистості. Обов'язки менеджера сприяють розкриттю особливості як лідера, а сформовані управлінські навички є основою для набуття психологічної стійкості у цілому. Загалом сфера послуг є ідеальним середовищем для розвитку та набуття відповідних соціальних, комунікативних, лідерських та інших необхідних навичок для якісного виконання роботи менеджера. Тому стверджуємо, що третинний сектор економіки, а саме сфера послуг, є ідеальним середовищем для становлення особи як менеджера в контексті формування психологічних умов розвитку лідерських якостей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кабмін: Сфера послуг в Україні – це 23% ВВП, 33% зайнятості й 17% податкових платежів. *Finbalance*, 2020. URL: <https://finbalance.com.ua/news/uryad-sfera-posluh---tse-23-vvp-33-zaynyatosti-y-17-podatkovikh-platezhiv> (дата звернення: 20.01.2023).
2. Дерев'яно І.В. Сфера послуг: сутність, структура та чинники формування попиту. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. № 21. С. 12–13.
3. Service Industry. *Encyclopædia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/money/service-industry> (дата звернення: 21.01.2023).
4. Третинний сектор економіки. *Вікіпедія*. URL: https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/%D0%A1%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3.html (дата звернення: 21.01.2023).
5. World trade in services. *Eurostat*. 2022. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=World_trade_in_services (дата звернення: 22.01.2023).

6. Кучеренко С.Ю., Леваєва Л.Ю., Припуга Н.В. Аналіз тенденцій розвитку сфери послуг в економіці України. *Економічний вісник університету*. 2021. № 49. С. 99–100.
7. Юрій Ю.М. Роль та значення сфери послуг в економіці держави. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/75523.doc.htm.
8. Менеджмент. *Вільний тлумачний словник*. 2015. URL: <http://sum.in.ua/f/menedzhment> (дата звернення: 21.01.2023).
9. Менеджер – це професія вродженого лідера. *Kudapostupat.ua*. 2019. URL: <https://kudapostupat.ua/menedzher-tse-profesiia-vrodzhenoho-lidera/> (дата звернення: 21.01.2023).
10. Management Skills. *Corporate finance institute*. 2023. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-skills/> (дата звернення: 21.01.2023).
11. Park H.H., Faerman S. Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. *The American Review of Public Administration*. 2019. Vol. 49. № 1. P. 98–115. URL: <https://doi.org/10.1177/0275074018785448>.
12. Kang S. Skill Management in the Service Industry: Characteristics and Implications. *Monthly Labor Review*. 2011. № 120. P. 4.
13. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. *Освітній ХАБ міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec> (дата звернення: 21.01.2023).