

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ім. Ю.М.Потебні**

**МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

**магістр**

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА, ЛІДЕРСТВА, СТИЛІВ  
УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Виконав: студент другого курсу, групи гр. 8. 2811-2з  
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**

(код і назва спеціальності)

**спеціалізації \_\_\_\_\_**

(код і назва спеціалізації)

**освітньої програми Публічне управління та адміністрування**

(назва освітньої програми)

**Ляшенко Роман Петрович**

(ініціали та прізвище)

**Керівник:**

**завідувач кафедри менеджменту організацій**

**та управління проектами ,**

**д.філософ.н., проф. Воронкова В.Г.**

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**Рецензент \_\_\_\_\_**

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**Запоріжжя**

**2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
(код та назва)  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)  
Освітня програма 281 Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_  
«02» червня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**  
**ЛЯШЕНКО РОМАН ПЕТРОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) **УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА, ЛІДЕРСТВА, СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**  
керівник роботи Воронкова В.Г. д.філософ.н., проф  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року № 598-С
  - 2.Строк подання студентом роботи
  - 3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження.
  3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
  4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)1. Проаналізувати проблеми удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.2. Охарактеризувати умови формування лідерства та стилів управління керівника. 3. Розглянути характерні риси керівника для умов нестабільності.
  5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рисунків 8.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	25.07.22	
Розділ 2	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.22	
Розділ 3	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.11.22	

4. Дата видачі завдання 02 червня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Здійснити аналіз наукових засад удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності	25.06.2 2	
2	Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності	15.07.2 2	
3	З'ясувати зарубіжні концепції трансформаційного лідерства та стилів керівництва на підприємстві	25.07.2 2	
4	озглянути методологію аналізу удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності	01.08.2 2	
6	Здійснити діагностику проблем удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності	01.09.2 2	
7	Сформувати концепцію удосконалення іміджу керівника як чинника підвищення ефективності лідерства на підприємстві	15.10.2 2	
8	Розробити модель топ-менеджера-керівника в умовах нестабільності	01.11.2 2	
9	Розробити шляхи та напрями удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах динаміки, невизначеності та нестабільності	15.11.2 2	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Р.П.Ляшенко  
(ініціали та прізвище)

В.Г.Воронкова

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

О.М.Венгер

## АНОТАЦІЯ

Ляшенко Р.П. Удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 - Публічне управління та адміністрування, науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано методологічні засади удосконалення керівництва, лідерства, іміджу компанії в умовах нестабільності та кризи. З'ясовано дослідницькі виміри удосконалення керівництва та лідерства в умовах нестабільності та кризи. Обґрунтовано шляхи і напрями удосконалення управлінської діяльності в сучасній великій компанії в умовах нестабільності та кризи та розроблено практичні рекомендації оцінки потенціалу та розвитку в умовах нестабільності та кризи.

Ключові слова: УДОСКОНАЛЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ЛІДЕРСТВО, ІМІДЖ, ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ, ДИРЕКЦІЯ, ПРОЕКТ.

## ABSTRACT

Roman Liashenko. Improvement of management, leadership, and management styles as factors for improving the company's image in conditions of instability.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 Public management and administration, supervisor V.Voronkova. Zaporizhia national university. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebnia. Department of organizational management and project management, 2022.

The qualification work analyzed the methodological principles of improving management, leadership, and company image in conditions of instability and crisis.

The research dimensions of improvement of management and leadership in conditions of instability and crisis are clarified. The ways and directions of improving managerial activity in a modern large company in conditions of instability and crisis are substantiated, and practical recommendations for assessing potential and development in conditions of instability and crisis are developed.

Keywords: IMPROVEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, LEADERSHIP, IMAGE, POTENTIAL ASSESSMENT, DIRECTORATE, PROJECT.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА, ЛІДЕРСТВА, СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	18
1.1 Наукові засади удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.....	18
1.2 Понятійно-категоріальний апарат керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.....	27
1.3 Зарубіжні концепції трансформаційного лідерства та стилів керівництва на підприємстві.....	33
1.4 Методологія аналізу удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.....	37
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА, ЛІДЕРСТВА, СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	43
2.1. Діагностика проблем удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.....	43
2.2 Концепція удосконалення іміджу керівника як чинника підвищення ефективності лідерства на підприємстві.....	51
2.3 Розробка моделі топ-менеджера-керівника в умовах нестабільності .....	53

2.4 Шляхи та напрями удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах мових динаміки, невизначеності та нестабільності.....	56
Висновки до розділу 2 .....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності у тому, що вони відіграють велику роль. Саме вище перераховані напрями сприяють успішності, конкурентоспроможності, виживанню підприємства, що включає переструктуризації мети, структури, організації, підготовки кадрів та керівників які будуть готовими взяти на себе зобов'язання сформувати відповідну корпоративну культуру. Підприємства сьогодні покликані пристосовуватися до динаміки, невизначеності та складності середовища, значних змін, щоб забезпечити свою сталість і гарантувати успіх процесу трансформації. Керівники підприємств повинні розвивати свою здатність до змін, активізувати роль лідерства в реалізації концепцій стратегічних змін, формувати навички лідера, необхідні для здійснення процесу трансформації.

Складність, невизначеність середовища постійно загрожують виживанню підприємств, масштабні, непередбачувані та руйнівні події, які підривають їх ефективність, стають все більш частими. Підприємства не тільки зазнають раптових і випадкових поштовхів навколишнього середовища, але зазнають періодичних змін, що робить їхню конкурентну позицію невизначеною. Численні соціальні, колективні та національні кризи створюють можливість глобального розриву. Для вирішення криз керівники підприємств повинні удосконалювати концепцію лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства, впроваджувати організаційну стійкість.

Кризові чинники (фінансові, екологічні, технологічні, людські, політичні, соціальні) сприяють підвищенню потрясінню підприємства. Тому підприємства повинні адаптуватися до мінливого та невизначеного середовища, так як кризи стають все складнішими до виживання в умовах



середовища VUCA, суспільства «нової нормальності», пов'язаного з кризою COVID-19. Керівники підприємств повинні краще зрозуміти життєвий цикл кризи та підготуватися до трансформації підприємства в умовах його виживання, удосконалюючи керівництво, лідерство, стилі управління як чинники підвищення іміджу підприємства, здатність підприємства протистояти дестабілізуючим факторам, навіть катастрофічним, мобілізувати свої ресурси, щоб реалізувати свою мету, цілі та проектувати розвиток підприємства майбутнє. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це концепція організацій, які беруть на себе відповідальність за вплив на суспільство та навколишнє середовище, сприяють суспільним інтересам та приймають їх у процес прийняття корпоративних рішень.

Керівник повинен знати основні концепції управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, розвиток талантів, культури підприємства, концепції цифрового маркетингу, включаючи таргетинг,; ціннісні пропозиції, автоматизація процесу управління. Зіштовхнувшись з ризиком краху, підприємства повинні постійно прагнути та адаптуватися, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність і залишатися життєздатними у невизначеному середовищі, трансформуватися та протистояти кризам.

Механізми організаційної стійкості, удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління спрямовані на покращення ситуаційного менеджменту в організації, зменшення вразливості підприємства до середовища системних ризиків, відновлення ефективності після збою, для чого слід досягти стійкої реакції до позитивної адаптації до руйнівних подій. Підприємства можуть не тільки ефективно реагувати на турбулентність і невизначеність, але й шукати потенційні можливості сталості через руйнівні події. «Організаційна стійкість» є однією з можливих відповідей, щоб розробити відповідну цілісну структуру, поєднати структурні, соціальні та технологічні фактори з людськими та організаційними. Саме завдяки цьому можна отримати більш повне розуміння умов, які сприяють стратегічній стійкості організації.

Об'єктом магістерської роботи є керівництво, лідерство і стиль управління як соціальний феномен та динамічний процес, що активно розвивається.

Предметом магістерської роботи є соціально-економічні закономірності удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.

Метою магістерської роботи є теоретичні і практичні виміри удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- здійснити аналіз наукових засад удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства;
- з'ясувати методологію аналізу удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності;
- проаналізувати удосконалення керівництва в організації в умовах динаміки, невизначеності та складності середовищ
- розробити модель топ-менеджера-керівника в умовах цифровізації;
- з'ясувати імідж підприємства як цілісного вираження концепції керівництва, лідерства і стилів управління в умовах нестабільності;
- розглянути імідж підприємства як цілісне вираження концепції керівництва, лідерства і стилів управління в умовах нестабільності;
- визначити основні шляхи удосконалення концепції керівництва, лідерства, стилів управління в умовах нестабільності;

- сформувати механізми удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності;

- розробити практичні удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності.

Методологія дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності включає нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи комунікаційної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології. Саме даний вид методології сприяє адаптації і гнучкості виживання організації, яка самоорганізується на шляху ліквідації старих структур, сприяє вибору альтернатив та невикористаних можливостей для упровадження інновацій.

Методологію дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності становлять наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, дані звітності, результати власних досліджень. Методологія аналізу включає системний та структурно-функційний аналіз, який розглядає підприємство як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз; синергетичний аналіз, що включає методи та принципи самоорганізаційних систем, які опиняються у точках біфуркації, нерівновагомості, невизначеності, інформаційної стохастичної (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів). Методологія дозволила проаналізувати удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності як складний соціальний феномен і діалектичний процес, що включає розуміння організаційного, технологічного, інформаційного ризику.

Аналіз останніх першоджерел.

Дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності можна зрозуміти з огляду на прискорення темпів змін у середовищі, властиве впливу технологічних трансформацій. Робота Емері та Тріста (1965) призвела до встановлення зв'язку між типом середовища та відповідною організаційною формою. Саме їм ми завдячуємо введенням поняття турбулентності. Виходячи з відмінності між статичним і динамічним середовищем, автори виділяють чотири типи середовища, з якими вони пов'язують відповідну організаційну форму. Тип I відповідає спокійній і випадковій обстановці. Тип II представляє середовище, в якому виживання організацій пов'язане з тим, що компанія знає про своє середовище. У типі III організації повинні враховувати свою реакцію. Тип IV відповідає складній і турбулентній обстановці. Макканн і Селскі (1981) під впливом роботи над взаємозв'язками у навколишньому середовищі розробляють п'ятий тип середовища: гіпертурбулентності. Турбулентність – це ланцюг подій, більш-менш рознесених у часі, більш-менш сприятливих, але непередбачуваних за своїм масштабом і достатньо нових, щоб викликати вплив, сприйнятий членами організації, що призводить до перегляду можливостей організації. фірми через спричинені незручності.

Ця ситуація ще більше ускладнюється зростаючим глобальним взаємозв'язком середовища, в якому виживають підприємства (Pumpuni-Lenss, Blackburn, Garstenauer, 20178; Giannoccaro, Carbone, Massari, 2018). Ще в 2005 році дослідник Джаред Даймонд підняв тему колапсу на основі історичних випадків. Колапсологія - течія, що виникла в середині 2010-х років і вивчає ризики краху цивілізації, є наукою про крах. Пабло Сервінь та Рафаель Стівенс (2015) популяризували поняття системного колапсу (промислового, людського, екосистемного). Згідно з цими дослідженнями, колапсологія - це наука, яка спирається на кілька основ і демонстрацій (конфлікти, ризики -

ядерні, біологічні, пандемічні, технологічні, фінансові) відповідно до секторів (людський, соціальний, технологічний, екологічний).

Теорія Грюйера підкреслює складність причинно-наслідкових зв'язків і висвітлює людські помилки чи організаційні збої як передвісник катастрофи. У неспокійні економічні, соціальні та екологічні часи організації зазнають збоїв і розривів. Ван де Вен і Пул (1995) намагалися зрозуміти, що може бути джерелом змін. Ці автори передбачають два види змін. Перший з них – це «прописаний» режим, який позначає передбачувані зміни, «конструйований» режим стосується непередбачуваних змін. Ларрі Грейнер (1972) показав, що будь-яка організація під час свого розвитку проходить через фази стабільного зростання та періоди, які відзначають раптові зміни.

Тому кожен період організаційного зростання відповідає власній кризі. Кризи супроводжуються зміною структури, стратегії, що веде до розвитку або трансформації організацій. Ханнан і Фріман (1977) опублікували статтю, яка стала фундаментальною основою для дослідження еволюції організацій. У 1989 році вони вдосконалили це поняття за допомогою популяційної екології, яка вивчає середовище, в якому конкурують організації та де відбувається процес природного відбору. Багато статей повідомляють про середовище VUCA (мінливе, непередбачуване, складне та неоднозначне). Термін VUCA, аббревіатура від слів *volatility, uncertainty, complexity*.

Поняття мінливості означає, що зовнішнє середовище нестабільне і представляє несподівані виклики з великою швидкістю. Разом із невизначеністю відбувається безпрецедентна зміна зовнішнього середовища, що ускладнює прогнозування довгострокових траєкторій. Це зовнішнє середовище є складним, воно має багато взаємопов'язаних елементів, які можуть бути непосильними та заплутаними. Зіткнувшись зі світом VUCA, в якому організації вразливі та складні, кризи невизначені та неоднозначні, стає все важче справлятися з кризами, потрясіннями та турбулентністю.

Teneau & Koninckx (2009) рекомендують створити сприятливі умови для стійкості до кризи, а їх подолання буде сприяти стійкості. Важливо

підтримувати активність у допустимих межах, організаційна стійкість виступає як ресурс для активації процесів гомеостазу. Стійкість є властивістю організаційних систем, яка пов'язана з властивими та адаптивними якостями та можливостями, які дозволяють підприємству адаптуватися під час турбулентності.

У той же час ми спираємося на твори таких авторів, як М.Ажажа, В.Воронкова, О.Венгер, М.Лепський, Н.Метеленко, О.Мороз, В.Нікітенко, Р.Олексенко, О.Фурсін, І.Шавкун, О.Шапурова, Т.Шарапова.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що основними результатами дослідження є розроблені напрями удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності, для чого керівникам слід створити «гнучке» середовище, адаптивне управління. Воно означає, що на підприємстві всі внутрішні та зовнішні гравці взаємозалежні, формуються загальні цінності як довіра, взаємозалежні комунікаційні стосунки та критичне мислення, певна поведінка керівника та його ставлення до гнучкого управління; здатність передбачати, яка вимагає думати про потенційні сценарії розвитку, знати, як передбачити плани та досягати її/її результатів, що має тенденцію до мислення, орієнтованого на дію. Виявлено, що гнучкість - це постійний пошук балансу між активним виміром (робити та доводити ноу-хау), реактивний вимір (бути активним перед обличчям змін) та проактивний вимір (вміти створювати нові цінності), вміти критично переглядати, розуміти та використовувати інформацію для прийняття рішень і вживати заходів на основі цих рішень.

Теоретичне і практичне значення дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності формується на основі концепції гнучкого управління, вимагає реакції на невизначеність, формування нових навичок критичного менеджера-керівника, лідера змін та інновацій, вимагає серйозних зусиль до впровадження адаптивного (гнучкого) менеджменту у

кризовій ситуації для всіх керівників. Удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності вимагає спеціальних управлінських навичок, стимулювання критичного мислення та адаптаційних можливостей керівників до впровадження концепцій управління у період кризи та нестабільності.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості , додатків, що містять

Апробація работ знайшла своє відображення у наступних роботах:

1. Ляшенко Р.П.. Концепція удосконалення іміджу керівника як чинник ефективності комунікації на підприємстві. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С.62-63.

2. Воронкова В.Г., Ляшенко Р.П. Удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 370-374.

3. Ляшенко Роман, Воронкова Валентина. Удосконалення керівництва в організації в умовах динаміки, невизначеності та складності середовищ. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.304-310.

4. Ляшенко Р.П., Воронкова В.Г. Розробка моделі топ-менеджера-керівника в умовах управління. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. С.151-153.

РОЗДІЛ 1.  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ  
КЕРІВНИЦТВА, ЛІДЕРСТВА, СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКІВ  
ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Наукові засади удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності

Проблема управління підприємств є досить актуальним завданням як з позиції теорії, так і з позиції практики діяльності вітчизняних промислових виробників. Обмеженість фінансового забезпечення розробок та впровадження інновацій, стратегічних заходів розвитку робить цей процес обмеженим та часто нереалізованим у повному циклі. Даний факт посилюється наявністю морально застарілого технологічного обладнання, дефіцитом кваліфікованих кадрів, відсутністю дієвих методів управління промислового підприємства та недосконалістю теоретичного апарату з визначення сутності основних понять. [1]

Зокрема, існування потужної наукової бази досліджень з визначення понять «управління», «керівництво», «лідерство», різноманітність наукових поглядів на тлумачення даних категорій залишає дане питання відкритим з точки зору визначення сутності «управління промислового підприємства за різних умов зовнішнього середовища». Проте, перш ніж давати власне визначення поняттю, необхідно визначити основні переваги та обмеження існуючих визначень, встановити характеристики та властивості процесу, на яких ці визначення ґрунтуються.[2]



Так, І.О. Богатирьов (2004) під управлінням розуміє характеристику динамічного стану підприємства, обумовлену цілями його функціонування та розвитку, а також феномен життя суспільства, який визначає «систему координат», в якому воно здійснює свою життєдіяльність. В даному визначенні автор акцентує увагу на динамічній складовій, крізь яку подає управління та розвиток підприємства, проте з даного формулювання не зрозуміло, в чому саме полягає феномен суспільства в характеристиці розвитку та яка його роль.

Згідно з дослідженнями (Василенко, 2005; Дунда, 2011) та базуючись на розглянутих підходах до визначення поняття «розвиток», можна виділити такі основні його характеристики:

- в процесі руху та змін набуває можливості до саморуху;
- відображає зміни явищ під впливом внутрішніх протиріч;
- зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його;
- здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку;
- безперервний у часі процес;
- рух відбувається по спіралі;
- якісні та кількісні зміни;
- спрямований процес;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- здатність чинити опір дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища;
- протиріччя;
- покращення;
- довгостроковість;
- нарощення внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства;
- інтеграція підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства;

- забезпечення конкурентних переваг;
- підвищення життєздатності підприємства;
- підвищення гнучкості підприємства до збурюючих факторів впливу зовнішнього середовища;
- збільшення адаптивності складових підприємства до нових умов функціонування та ін. [3]

Для вираженості даних характеристик а в окремих випадках властивостей розвитку з метою забезпечення встановлених цілей розвитку підприємства, процеси, зміни, результати розвитку мають бути керованими, що підводить до необхідності розгляду існуючих визначень поняття «управління».[4]

Узагальнене визначення поняття «управління» можна звести до наступних трактувань, що відображають його основну сутність:

- управляти означає «...керувати, спрямовувати діяльність будь-кого, будь-чого» (Даль, 2001);
- управління – це спрямування діяльності, роботи кого-, чого-небудь; спрямування ходу процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь. Крім цього, управління можна визначати як процес впливу і, водночас, як систему суб'єктів і об'єктів управління та управлінських дій (Івченко, 2002);[5]

Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну інформаційними потоками між суб'єктами управління та керованими об'єктами. На думку авторів, менеджмент також можна розглядати як низку процесів планування, організації, координації, мотивації, контролю та реалізації фінансових відносин для досягнення поставлених суб'єктами цілей (Герчикова, 2010). На нашу думку, намагання автора якомога повніше підкреслити всі складові цього поняття призвело до позбавленого деталізації визначення, яке не узгоджується із загальновідомими та прийнятими процесами управління та функціональністю. [6]

У його роботі (Зельдович, 2007) менеджмент розглядається як процеси планування, організації, мотивації та контролю, необхідні для розробки та досягнення цілей організації. У цьому випадку поняття менеджменту знову обмежується рамками функціональної приналежності, представленими стосовно попереднього визначення.[7]

За визначенням Мидюката О.Н. Горканової Л.В.(2005), управління—це сукупність процесів, які шляхом розробки та реалізації цілеспрямованих дій забезпечують підтримку системи в певному стані та/або перехід до нового, більш значущого стану системи організації. Розуміється як процес на думку автора, розвиток управлінських дій включає:- збір інформації;

- передачу та обробку необхідної інформації;
- прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій (Мидюк, Горьканова, 2005).[8]

Отже, узагальнюючи наведене вище визначення поняття «управління», ми можемо доповнити характеристики дослідницької категорії, виділені у дослідженні (Яркіна, 2014).

- Менеджмент як наука – це система знань, організована у вигляді концепцій та теорій, що розглядає теоретико-методологічний інструментарій управління як сукупність пов'язаних між собою принципів, методів, інструментів та форм.[9]

- Менеджмент як функція - вид професійної діяльності, що передбачає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль виробничо-господарської діяльності підприємства, забезпечення цілеспрямованого та раціонального функціонування економічних агентів в умовах ринкової економіки.[13]

- управління як навмисний акт надання інформації про керований суб'єкт.

- Управління як процес – взаємопов'язані елементи апарату управління підприємства, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання всіх виробничих ресурсних

потенціалів та реалізацію підприємницьких інтересів. Певна та взаємно узгоджена сукупність управлінських дій.[10]

- Менеджмент як орган управління – сукупність елементів системи управління (окремих виконавців, груп та відділів), які забезпечують роботу всього підприємства (Яркіна, 2014).

- управління як невід'ємний вид діяльності функціонування підприємства та всіх його складових як єдиного механізму досягнення поставлених цілей.

За різних умов зовнішнього середовища, що безумовно впливають на розвиток промислових підприємств, управління як функція, процес чи поведінка може виявлятися у різному спектрі. Потім ми розглянемо три основні стани довкілля підприємства та особливості управління еволюцією підприємства в таких умовах.[11]

#### 1. Критична ситуація у зовнішньому середовищі.

Основними ознаками кризового процесу у зовнішньому середовищі є:

- Уповільнення зростання галузі компанії чи відстеження негативних показників зростання.
- Відтік інвестиційного капіталу з промисловості, корпоративних активів.
- наростання масштабів економічної та політичної кризи в економіці країни.
- Підвищення цін на енергію, сировину та матеріали.
- волатильність обмінного курсу;
- підвищена складність митних операцій;
- Обмежений доступ до інвестиційного капіталу.
- Зниження попиту на продукцію;
- збільшення дебіторської заборгованості;
- Зниження ділової активності контрагентів, партнерів та постачальників.
- Скорочення зайнятості у галузі.

- Проблеми з отриманням кредиту, позики;
- скорочення чи повне припинення державної підтримки;
- Зростання інфляції;
- скорочення промислового виробництва та ін.

У ситуації екологічної кризи (нестабільності) основною метою менеджерів з управління розвитком промислових підприємств є максимізація поточної ефективності, намагаючись знайти можливості для довгострокового зростання.[12] Менеджери повинні зосередитися на поточних оперативних завданнях, шукаючи нові можливості у зовнішньому середовищі. Ви повинні поєднувати дві стратегії управління:

1. Будьте суворі щодо економії грошей.
2. Заохочуйте глобальні перетворення для підвищення конкурентних переваг на ринках та посилення конкурентних позицій у посткризовий період.[14]

До основних функцій та завдань управління розвитком промислових підприємств в умовах кризи та нестабільності зовнішнього середовища відноситься вміння своєчасно виявляти погіршення бізнес-процесів у макросередовищі підприємства, правильне реагування та впровадження. Антикризове управління з реалізації стратегічних програм розвитку[14].

Основними ознаками стабільного стану довкілля для промислових підприємств є:

- стабілізація економічної та політичної ситуації у країні, прийняття суперечать одне одному законодавчих актів, створюють невизначеність для промислових підприємств, які виробляють продукцію;
- доступ та придбання ресурсного забезпечення не становить складності;
- набір фізичних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для діяльності підприємства;
- Підприємства-партнери мають значний вплив на діяльність підприємств та сталий розвиток, розширюючи співпрацю та налагоджуючи співпрацю.

- Конкуренти є однією із рушійних сил розвитку компанії. Конкуренція спонукає компанії до реалізації заходів щодо вдосконалення своєї продукції, підвищення кваліфікації працівників та технічного рівня виробничих процесів.

- Стабільність попиту на продукцію;
- стабільний дохід для споживачів продукції;
- курсова стійкість;
- Стабільність кредитного ринку;
- Стабільність інвестицій та ринку капіталу.

У цій ситуації серед завдань управління розвитком промислових підприємств першому плані виступають такі:

1. Поступове збільшення виробництва.
2. Диверсифікація виробництва.
3. Знайти нових споживачів та ринки збуту.
4. Підготовка виробництва до модернізації.
5. Екологічне сканування для освоєння передового технічного досвіду під час впровадження нових виробничих технологій.
6. Знайдіть нових потенційних партнерів.
7. Підвищення фінансового, кадрового та виробничого потенціалу підприємства.
8. Зміцнення наших позицій на ринку у конкурентному середовищі.
9. Пошук нових інвестиційних проєктів.
10. Розширення існуючих науково-дослідних баз підприємства чи створення нових науково-дослідних баз.

У ситуаціях, коли макросередовище фірми стабільна, управління розвитком у довгостроковій перспективі носить більш стратегічний характер, на відміну кризових ситуацій у зовнішньому середовищі, котрим характерні оперативніші заходи контролю[15].

Стан довкілля сприятливий у розвиток. Такий стан макросередовища промислового підприємства має такі характеристики:

1. Динамічний зростання темпів розвитку галузі.
2. Наявність нових винаходів науково-технічного прогресу.
3. Прискорити поширення інновацій.
4. Спрощення отримання кредитів та позик для інноваційних інвестиційних проектів промислових підприємств.
5. Простота у залученні інвесторів та акціонерів до інноваційної діяльності компанії.
6. Спрощення отримання державних субсидій та підтримка реалізації стратегічних ініціатив розвитку промислових підприємств.

Управління розвитком промислових підприємств у умовах полягає у реалізації заздалегідь підготовлених заходів (у періоди кризи чи стабілізації доквілля) та активному використанні сприятливих можливостей у розвиток, створюваних у зовнішньому середовищі.[16]

Тому на основі проведеного діалектичного аналізу понять «розвиток» та «управління» виділено їх основні властивості, властивості, переваги та обмеження у використанні існуючих дефініцій у наукових дослідженнях. Встановлено основні особливості управління розвитком промислових підприємств відповідно до різних умов зовнішнього середовища, а також результати дослідження теоретичної сутності понять «управління» та «розвиток», управління розвитком промислових підприємств. Поняття може бути правильно визначено. Під ним слід розуміти процес досягнення поставленої мети розвитку, заснований на аналізі, оцінці, управлінні та координації ресурсів. Найбільш ефективно накопичення та розподіл у кризових ситуаціях (пошук перспективних можливостей розвитку), стійкість (підготовка до реалізації програм розвитку) та гарний стан доквілля (реалізація програм розвитку).[17]

Запропоновані концепції можуть бути використані для побудови дослідницької логіки, розроблення відповідних методів та підходів, а також виключення дублювання змісту окремих категорій, що використовуються надалі у роботі.

В рамках аналізу наукових принципів, що лежать в основі стилів лідерства та управління.

Відмінність менеджменту від лідерства Положення керівника компанії, організації, установи у системі «людина-людина» перетворює спілкування з діяльнісного компонента на професійно важливу категорію. Глава є не просто «старшим», але наділений адміністративними та адміністративними функціями. В ідеалі він буде і лідером, і менеджером робочого колективу. Поняття «адміністрація» та «адміністрація» зазвичай невиразні за змістом, хоч і є суттєва різниця. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його, коли традиційні методи управління не дають високих результатів та ефективно досягають поставлених цілей [18].

Лідерські якості керівника як вихователя та організатора визначають успішність його робочого процесу. Поняття «викладач трудового колективу» включає набір функцій, які повинні виконувати керівники всіх рівнів. У першу чергу керівник колективу зобов'язаний реалізовувати політику організації в економічній сфері та роз'яснювати підлеглим зміст, значення та спрямованість своєї діяльності у ринкових умовах. Розвитком таких якостей, як потреба у сумлінній праці та розуміння особистої відповідальності за результати праці, займаються лінійні та функціональні керівники. А для цього необхідне опанування таких особистісних якостей, як чесність, порядність і скромність.[19]

Лідери, керівники соціальних груп виконують адміністративні функції через призму неформальних лідерів. У його команді набагато тісніші та ефективніші стосунки «лідер-підлеглий», ніж відносини «начальник-підлеглий».[20]

Лідерство допомагає визначати цілі, координувати зусилля підлеглих, оцінювати результати роботи, мотивувати діяльність (власний приклад, цілеспрямованість, впевненість у собі, вміння керувати тощо), забезпечувати групову синергію, групові вигоди на її кордонах та визначати її розвиток. Враховуючи все вищевикладене, ми можемо визначити поняття



лідерства в такий спосіб. Інструментами такого впливу є комунікативні навички та особисті якості керівника, які враховують зовнішні та внутрішні потреби групи.[21]

На відміну від автократичних типів, лідери демократичного типу прагнуть надати підлеглим автономію відповідно до їхньої кваліфікації та виконуваних функцій, а також несуть відповідальність за такі дії, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень. створити необхідні передумови. Для виконання роботи ми справедливо оцінюємо їхні зусилля, ставимося до людей з повагою і дбаємо про них, щоб вирішувати решту. Намагається з ними радитися, прислухається до думки колег, не наголошує на своїй перевазі, розумно реагує на критику, не ухиляється від відповідальності за свої помилки та помилки виконавця.[22]

1.2 Понятійно-категоріальний апарат керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності

В сучасному світі високо оцінюється якість менеджерського складу які можуть одночасно бути керівником та лідером, що дозволить розвиток підприємства та збільшувати якість роботи з ціллю підняття іміджу підприємства.[23]

Для початку необхідно розібратися що таке керівник, менеджер, лідер, стиль управління та імідж підприємства.

Менеджер – це керівник, який керує роботою інших та бере на себе особисту відповідальність за результати. Менеджери не завжди є лідерами. Його робота полягає в тому, щоб навести порядок та злагодженість та координувати освітній процес.[24]

Лідерство – це здатність пробуджувати мрії людей, що наближаються, і «наповнювати» їх енергією, необхідною для руху. Лідерство означає здатність впливати на окремих осіб, соціальні групи та робочі групи, щоб спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, підприємства та підприємства.[18]

Лідер – це людина, яка веде. Хто ходить першим, завжди перемагає. Члени групи, всі з яких визнають його лідерство, покладаються на нього у прийнятті важливих рішень та вирішенні важливих питань.[25]

Розрізняють:

формальне лідерство — це процес впливу на людей з позиції займаючої посади;

неформальне лідерство — це процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів. Лідерство — це вибір, а не посада.

Під словом «стиль» розуміється характеристика, яка часто не має певного кількісного виміру та інтуїтивно сприймається як така, що відрізняє один предмет від іншого. У літературі використовують такі поняття, як «стиль лідерства» і «стиль управління» зі знаком рівності з-поміж них, і навіть додаткові поняття, такі як «стиль лідера».[26] Давайте визначимо їх.

Стиль управління, або управління, - це гнучка поведінка керівників стосовно своїх співробітників, що змінюється в часі в залежності від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських завдань, підпорядкованих керівнику співробітника.[27]

Стиль керівника – це типова і щодо стійка сукупність способів впливу керівників на своїх підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій та завдань, що стоять перед організацією.

Існують традиційні та сучасні підходи до визначення стилю керівництва. К. Левін вперше визначив стилі керівництва як авторитарний, демократичний та ліберальний. Пізніше деякі автори змінили свої назви, і сьогодні ці ж стилі називають референціальним, колаборативним та пасивним.[28]

Авторитарний (директивний, автократичний) стиль управління: характеризується твердим одноосібним прийняттям рішень керівниками,

суворим і тотальним контролем виконанням рішень із загрозою покарання, відсутністю турботи про співробітників як особистості. характеризується. При постійному менеджменті цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (можливо вищі прибутки, продуктивність і якість продукції за непсихологічними критеріями), але недоліки переважають переваги.[29]

- 1) Висока ймовірність помилкового рішення.
- 2) Придушення ініціативи, підлегла творчість, повільні інновації, стагнація працівників, пасивність.
- 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм становищем у колективі;
- 4) Несприятливий психологічний клімат, що викликає підвищену психологічну напругу і завдає шкоди психічному та фізичному здоров'ю.

Такий стиль управління доречний та виправданий лише у критичних ситуаціях (аварії, бойові дії тощо). Але Диктатор має цікаву особливість. Люди цього типу часто виявляють блискавичну реакцію, енергійні, розумні, рішуче долають труднощі.

Демократичний (колективний) стиль управління: Управлінські рішення ухвалюються на основі обговорення питань з урахуванням думок та ініціатив співробітників. Виконання прийнятих рішень контролюється як керівниками, і самими працівниками. Менеджери демонструють турботу та доброзичливу увагу до особистості, інтересів, потреб та характеристик співробітників [30].

Демократичні стилі – це швидше точні та зважені рішення, висока продуктивність, ініціативність, залучення співробітників, задоволеність людей роботою та членством у колективі, сприятливий психологічний клімат та згуртованість колективу, отже, найефективніші.

Демократи не ухиляються від відповідальності за свої рішення та помилки підлеглих, хвалять або осуджують їх за заслугами, формулюють чіткі та переконливі вказівки.

Ліберальний (пасивний, нейтральний) стиль керування. З одного боку, він характеризується можливістю для кожного висловлювати свої позиції, але

не прагне досягти справжнього обліку та узгодження цих позицій. Контроль їх виконання все залишається на «самоучку», що зазвичай призводить до поганих результатів роботи, люди незадоволені своєю роботою, керівники, психологічний клімат у колективі не сприятливий. Немає стимулу до співпраці, старанно працювати, частина роботи складається з окремих інтересів керівників підгруп, можливі приховані та явні конфлікти, можливе розшарування на підгрупи, що конфліктують.

Узагальнююча характеристика традиційних стилів управління наведена в таблиці 1.

Таблиця 1.1 – Характеристика стилів управління.

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Колективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих
Відношення до конфліктів	Прагне задавити	Прагне максимально ефективно їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків нема "і не може бути по визначенню"	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Не придає великого значення
Стиль спілкування	"Тримає дистанцію"	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліни	Прихильник розумної дисципліни	Формально-прощеньське відношення
Відношення до мотивації	Покарання - основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	Байдуже

Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що міняється зі зміною ситуації і об'єктів управління. Зокрема, правильна думка "... уміння керувати - це вміння міняти стиль керівництва". Справді, жоден зі стилів управління не повинен намертво "приклеюватися" до керівника. Стиль повинен бути динамічним.[31]

Менеджер, який завжди керує в авторитарному стилі, обов'язково досягне успіху, поки ситуація напружена.

У спокійній діловій обстановці компетентні, вдумливі та ініціативні підлеглі сприймають самовладних начальників як малокультурних, грубих та неінтелігентних. Авторитарний начальник не може процвітати у спокійній обстановці з розумними підлеглими.

Керівники, які використовують переважно демократичний стиль управління, досягають найкращих результатів у спокійній обстановці з активними, вдумливими, високоефективними підлеглими, зацікавленими у спільній справі. У напруженій і серйозній ситуації такий керівник бачиться нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою людиною, яка не вміє керувати.[32]

Керівника, що дотримується ліберального стилю, оцінить лише яскраво виражена творча особистість. Винахідник, дослідник, письменник, конструктор, архітектор. При цьому керівник повинен якнайменше втручатися у творчий процес. Але в будівельних організаціях типовий ліберальний лідер сприймається як безсилий і нездатний бути лідером.

Враховуючи той факт, що ситуації керівників та їх підлеглих динамічні та мінливі, хороші менеджери в сервісних компаніях мають різноманітні стилі управління, за яких обставин і в яких стосунках із якими підлеглими повинні знати. Стиль працює найкраще.

Основою оптимального стилю керівництва має бути демократичний стиль. Цей стиль характеризується органічною єдністю теорії та практики управління, тісними зв'язками з масами, розвитком почуття соціальної відповідальності, вмінням вступати в контакт з різними людьми, поважним ставленням до підлеглих, постійною турботою. збільшувати. [20]

Індивідуальний стиль управління менеджера, заснований на демократичному, динамічному, в екстрених ситуаціях може стати авторитарним, а стосовно високотворчих особистостей - ліберальним, можна вважати оптимальним.

Щоб компанія розвивалася, орієнтуючись на динамічні зміни сучасної доби, нам необхідно постійно підтримувати та розвивати не лише людські ресурси, а й підвищувати імідж компанії, залучати нових співробітників, знижувати рівень звільнень. Дозволяти

Для початку розберемося з поняттям про імідж підприємства.

Поняття іміджу організації, особливості формування. Гістологія - це картина організації в умі людини. Можна навіть сказати, що кожна організація має імідж, незалежно від того, хто в ній працює чи ні.

Якщо проблеми іміджу залишити недоторканими, вони виникатимуть спонтанно серед споживачів і можуть бути неприйнятними чи небажаними для бізнесу.

Таким чином, ви можете вибирати між керованими (керованими) та некерованими (некерованими) образами, а не в площині «я хочу образ – мені не потрібен образ». А формування позитивного іміджу організації – більш вигідний і менш трудомісткий процес, ніж виправлення негативного іміджу, що спонтанно сформувався.[33]

Формування іміджу, свого роду «обличчя» організації — справа не лише фахівців у цій галузі (маркетологів, рекламистів). Імідж організації формується не тільки діями та заходами, спрямованими на це. Якість товарів і робіт (послуг), що продаються або пропонуються, ставлення роботодавців, клієнтів і персоналу до власної діяльності так само важливі для іміджу, як реклама і презентація.

Вигідні зображення повинні бути доречними, оригінальними, пластичними та мати точну адресу. Належне означає, що відповідає реальному іміджу або реквізітам компанії. Оригінальність означає, що вона відрізняється від іміджу інших компаній (продуктів), особливо того ж типу. Бути пластичним — отже, не застаріти, не застаріти, змінитися і здаватися незмінним. Наявність точної адреси означає бути привабливою для певної цільової аудиторії: реальних та потенційних клієнтів.

Починаючи з побудови іміджу, по-перше, вивчити характер поточної та майбутньої діяльності компанії, а по-друге, ніж продукція (послуги) компанії повинна відрізнятися від продукції (послуг) її конкурентів [21].

1.3 Зарубіжні концепції трансформаційного лідерства та стилів керівництва на підприємстві.

Трансформаційне лідерство є одним із найефективніших видів лідерства який широко використовується на підприємствах і в організаціях. Отже, що таке приклади трансформаційного лідерства?

Трансформаційні лідери надихають і можуть створити позитивні зміни на всіх рівнях, від окремих людей до великих груп для досягнення більших цілей.[22]

Трансформаційний стиль лідерства характеризується заохоченням і надиханням людей на інновації, сприяючи зростанню та успіху бізнесу. Вони зосереджені на формуванні сильного почуття корпоративної культури, власності та автономії на роботі.[34]

Джефф Безос (Amazon)

Як засновник Amazon, Джефф Безос завжди розумів, що успішний бізнес орієнтований на клієнта. Незважаючи на заперечення журналістів, Безос пропонував сміливе бачення того, ким стане найбільший у світі онлайн-продавець – і як він це забезпечить.

Amazon є ідеальною моделлю трансформаційного лідерства та показує, що, спираючись на низку короткострокових цілей, можна досягти великого масштабу.

Amazon першими зрозуміли що основними перевагами організації бізнесу у секторі електронної комерції можливо скористатись з ціллю підвищення цінності компанії та додаткового прибутку.

Для виробників є наступні покращення:

- 1) зниження обсягу первісних вкладень в бізнес (зникає потреба в купівлі чи оренді великих торговельних площ, торговельного обладнання), невиробничих витрат (витрат на рекламу, витрат, пов'язаних з сервісним обслуговуванням та інформаційною підтримкою споживачів);
- 2) зменшення чисельності персоналу та фонду оплати праці, що обумовлено повною або частковою автоматизацією процесів, спрощенням комунікації в межах підприємства;
- 3) скорочення циклу виробництва та продажу, підтримка бізнес-процесів у режимі онлайн;
- 4) зручність проведення маркетингових досліджень (зокрема, якісна сегментація клієнтів, використання CRM, Google Analytics);
- 5) надання нових видів послуг та освоєння нових сегментів ринку, глобальний доступ до світових ринків;

Для ділових контрагентів переваги використання електронної комерції полягають у такому:

- 1) оперативність отримання інформації, в тому числі при міжнародних операціях;
- 2) розширення бізнес-контактів через систему B2B;
- 3) можливість співпраці із партнерами незалежно від географічних кордонів.

Для держави та суспільства слід виокремити такі переваги від запровадження електронної комерції:

- 1) широкий асортимент товарів та послуг, що надаються населенню у різних сферах;
- 2) нарощування потужності національної економіки, надходження інвестицій, розвиток інфраструктури, науки та техніки, підвищення рівня життя населення, зменшення «цифрового» розриву;
- 3) створення нових робочих місць.



Біллі Бін (Вища бейсбольна ліга – Oakland Athletics)

Біллі Бін, виконавчий віце-президент бейсбольного бренду Oakland Athletics, є піонером у зміні давніх переконань щодо структури та процесу.

У основі експерименту, який проводив "Окленд", було бажання переосмислити гру у бейсбол : як організувати управління командою, яку вибрати стратегію на ту або іншу гру, хто краще всього підходить для гри у бейсбол і чому. Генеральний менеджер Oakland Aces Біллі Бін зрозумів, що ніколи не вкладе стільки грошей, як Yankees і почав вивчати всі нюанси гри. Він піддав суворому науковому аналізу все, від бігових якостей спортсмена до неявних відмінностей між середнім гравцем вищої ліги та найкращим гравцем команди AAA нижчої ліги. Використовуючи такий підхід, клуб Окленд придбав гравця за вигідною ціною. Багато з тих, що були придбані «Оклендом», керувалися забобонами, які глибоко вкоренилися в бейсбольних традиціях. Відділ досліджень та розробок у штаб-квартирі в Окленді звільнив їх від цього ярма та дозволив їм виявити свої справжні таланти.

Застосування розширеної аналітики до стратегії найму легкої атлетики дозволяє його колегам-тренерам виявляти гравців, яких суперники можуть забувати або недооцінювати.

Оцінка була проведена на основі статистики та математичного розрахунку Джеймса Брауна, де основною задачею було необхідно знайти найкращих гравців які беруть першу базу у грі бейсбол ніж інші і немає значення як. Головне щоб ці гравці були максимально дешеві.[36]

Переоцінка якості та цінності підписання гравців дозволило витратити не більше п'ятисот тисяч доларів за одну гру. В той час як команди Бостон Ред Сокс та Нью-Йорк Янкі витрачали понад вісім мільйонів за перемогу.

Не тільки в спортивній сфері, методика Біна також має потенційне застосування в діловому світі.

Барак Обама

Барак Хусейн Обама — американський політик і юрист, 44-й президент США.

Посол США Сьюзен Райс сказала, що Обама "примушує людей відчувати, що їх чують і цінують. Це надає мені ще більшого ентузіазму, коли я підтримую його остаточне рішення".

Тут слід зазначити разючий факт, що чудово характеризує роль людини в людській свідомості. Існує певна невідповідність між популярністю людини і непопулярністю проведеної ним політики. Політика Обама не є загально визнаною, але його особистість, як і раніше, дуже популярна. Наприклад, 70% американців прихильно ставляться до Обама, а 77% сприймають його як особистість та як лідера нації.

Барак Обама вважав, що без особистої думки, яка принесе користь суспільству, люди будуть легко критикувати з боку інших. Витратити час і не бути хорошим лідером.

Мартін Лютер Кінг молодший (1929 – 1968)

Він був великим американським правозахисником і назавжди залишиться в пам'яті світу за його внесок.

Мартін Лютер Кінг вважається одним із найвідоміших трансформаційних лідерів в історії.

У 35 років він став наймолодшим лауреатом Нобелівської премії миру. Коли він отримав Нобелівську премію миру, він використав свій призовий фонд у розмірі 54123 доларів для подальшого розвитку руху за права людини.

Кінг активно проповідував, і його діяльність призвела до запеклої харизматичної бесіди, яку досі цитують. Деякі його виступи зараз вважаються класикою публічних виступів.

Однак він розумів, що якщо хоче спровокувати маси, то марно вдаватися до раціональних мотивів. Це не означає, що він сам страждав на відсутність розуму. На його рівні геніальності поняття раціональності та ірраціональності тісно переплетені. Так, керуючись цілком раціональними мотивами, він апелював до ірраціональності людської природи, почуттів, до віри, до

одержимості. Я не бачив у його розмовах жодних конкретних планів, він ніколи не говорив людям конкретно, що йому треба змінити в цій країні, але говорив про те, у що вірив у себе, робив.

Важливість таких якостей не можна недооцінювати для сучасних менеджерів, зацікавлених у підвищенні своєї стратегічної ефективності в умовах невизначеності, складних та неоднозначних ситуацій. Розглянемо та виведемо деякі сформульовані правила.[37]

Передбачити зворотне:

Доктор Кінг точно передбачав, що потрібне для здійснення змін. Він розумів, що група маргіналізованих людей з низьким рівнем освіти та поганими економічними можливостями може бути лише потужною групою, і організація реєстрації виборців, починаючи з координації транспортування до виборчих дільниць для великої кількості чорношкірих, ми розглянули кілька кроків уперед. Таким чином, він перехитрив опозицію, залишаючись у рамках закону та практики не насильства.

Плювати на авторитет і ставити під сумнів статус-кво

Його світогляд спонукав його виступати за соціальну справедливість і протистояти деяким із найсерйозніших порушень цивільних прав на Півдні. Він безстрашно боровся з зарозумілістю білих і чудово розумів, що грає з вогнем. Це продемонструвало зовсім звіряче вбивство інших борців за волю у штаті Міссісіпі. Для досягнення своєї мети він часто використовував нетрадиційні тактики, зокрема знаменитий бойкот Алабами.

У 1963 році Кінг виголосив свою знамениту промову «У мене є мрія», уявляючи Америку, в якій люди всіх рас жили б однаково.

1.4 Методологія аналізу удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.

Для вдосконалення системи управління персоналом можна виділити наступні методи:

- Системний аналіз. Він сприймається як системний засіб системного підходу до ефективного вирішення проблем удосконалення систем управління персоналом. Роль системного підходу у тому, щоб спрямовувати співробітників як у виконання цього спільного проекту, і його складові завдання. Сюди входять цілі, функції, організаційна структура, персонал, технічні засоби управління, інформація, методи управління персоналом, управлінські рішення. Завдяки такому підходу виявляються різні види зв'язків між внутрішніми даними та зовнішнім середовищем і наводяться у узгоджене та єдина картина.[38]

- Метод розкладання. Це допомагає розбивати складні завдання на простіші. Чим простіші елементи, тим повніше проникнення в суть процесу досягається, розкриваючи суть цього завдання. Так, систему управління людськими ресурсами можна поділити на підсистеми. Підсистеми поділяються на функції. Функції поділяються на процедури. Процедура поділяється на операції.

- Метод послідовної заміни. З його допомогою можна вивчити вплив окремих чинників організаційного розвитку формування систем управління персоналом під впливом зовнішніх чинників.

- Як структурувати цілі. Особливостями цього методу є: Демонстрація організаційних цілей (кількісних та якісних). Перевірити цілі Системи управління людськими ресурсами з погляду відповідності цілям організації. Побудова раціональної системи управління персоналом організації передбачає аналіз цілей, їх ієрархічне розгортання, встановлення

відповідальності кожного працівника за кінцевий результат своєї роботи, визначення його місця у системі виробництва та управління, що неможливе без прийняття рішень та усунення дублювання кадрової роботи.[39]

- Професійні аналітичні методи. Пропонується залучення висококваліфікованих спеціалістів як спеціалістів для вирішення завдань щодо вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. Вони оцінюють поточну ситуацію, виявляють недоліки у роботі працівника та його причини. Цьому методу не вистачає об'єктивності та точності, оскільки експертам часто не доступний єдиний стандарт. Для більш об'єктивної оцінки практикується використання багатоетапного тестування.

• Наказові методи. Він охоплює зміст та структуру функцій, пов'язаних з управлінням персоналом, чисельність персоналу, тип організаційної структури апарату управління (і організації в цілому, та системи управління персоналом), кооперацію та поділ праці між професіоналами та менеджери в галузі організаційного управління.[40]

- Параметричний метод. Це передбачає визначення рівня відповідності параметрів системи управління персоналом параметрам виробничої системи підприємства шляхом встановлення між ними функціональних залежностей.

- Методологія функціонально-вартісного аналізу. З його допомогою ви зможете вибрати варіант побудови найбільш рентабельної та ефективної системи управління персоналом з погляду досягнення кінцевих результатів у роботі вашої компанії. У його реалізації виявляються надлишкові і дублюючі функції управління, функції, які виконуються (з конкретних причин), визначається ступінь централізації/децентралізації функцій управління персоналом.

- • Метод основних компонентів. Дозволяє відображати безліч властивостей в одному компоненті (індикаторі). Це полегшує порівняння багатьох систем управління людськими ресурсами.

- • Балансовий метод. Наприклад, сприяє реалізації збалансованого порівняння при порівнянні технічної карти результатів обробки фотографій робочого дня та виконання операцій управління з реальним часом цих виконань.
- • Кореляційний та регресійний аналіз. Встановити залежність та тісноту зв'язку між чисельністю працівників та факторами, що впливають на неї.
- • Проверений метод. Вона ґрунтується на вивченні попередніх періодів досвіду корпоративної роботи та досвіду інших подібних систем.
- • Метод аналогії. Він заснований на вивченні організаційних форм управління людськими ресурсами, що виправдали себе. Суть цього методу полягає в опорі на типові рішення, розроблені для подальшого розвитку бізнесу (наприклад, рішення про організаційну структуру компанії).
- • Як провести творчу зустріч. Забезпечує колективний (груповий) огляд ефективності напрямів розвитку системи управління персоналом поруч керівників. Застосування цього методу використовує потенціал потоку ідей виявлення варіантів поліпшення вашої системи управління персоналом. [41]
- • Метод колективних нотаток. Це дозволяє поєднувати подання незалежних ідей експертами (під час пошуку шляхів удосконалення систем управління персоналом) з колективною оцінкою на нарадах.
- • Як ставити контрольні питання. Це передбачає активізацію творчого пошуку оптимальних рішень проблем, пов'язаних із удосконаленням систем управління персоналом, за допомогою ключових питань, заздалегідь підготовлених відповідною службою.

Система управління персоналом FSA пропонує можливість використання інших методів.

Він включає етап підготовки, етап інформування, етап аналізу, етап творчості, етап дослідження, етап рекомендацій та етап реалізації.

Підготовчий етап:

- 1) Комплексна перевірка стану виробництва та управління організацією;

2) Вибір предметів дослідження. визначення конкретних завдань аналізу;

3) Складіть робочий план заходів. При цьому використовуються такі методи як самооцінка, інтерв'ю, фото робочих буднів, анкетування.

Інформаційна фаза: збирання, організація та дослідження інформації, що характеризує систему управління персоналом або її окремі підсистеми, а також удосконалення даних, передовий досвід та управління аналогічними системами. Використовуються самі методи, як і етапі підготовки.

Стадія аналізу:

- 1) Формулювання, аналіз та класифікація функцій, їх декомпозиція.
- 2) Аналіз функціональних взаємозв'язків блоків пристрою управління.
- 3) Розрахунок витрат за виконання функцій. Визначаються причини розбіжностей між важливістю ознак та рівнями витрат.

Виявляється надлишковий, шкідливий, безликий і дублюючий функціонал. Формується завдання на пошук ідей та шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Творчий етап:

- 1) пропонувати ідеї та методи виконання адміністративних функцій;
- 2) Сформулювати з варіантів реалізації функціоналу.
- 3) Попередня оцінка та вибір найбільш підходящих та реалістичних з них.

Стадія дослідження:

1) Опис кожного обраного варіанта, їх порівняльна організаційно-економічна оцінка та вибір найбільш раціонального варіанта реалізації серед них.

2) Розробка проекту системи управління персоналом з обґрунтуванням, що охоплює всю систему управління персоналом чи окремі підсистеми чи підрозділи.

Рекомендований етап:

1) аналіз та затвердження проекту системи управління персоналом, розробленого з використанням даної методики, прийняття рішення про порядок її реалізації;

2) розробляє та затверджує план-графік реалізації рекомендацій;

Етапи підсумкової реалізації:

1) психосоціальна, професійна, матеріально-технічна підготовка до реалізації;

2) Розробка системи мотивації для реалізації проекту.

3) підготовка кадрів, перепідготовка та підвищення кваліфікації;

4) Оцінка економічної ефективності реалізації проекту.

ФСА показала практично високу ефективність, та її застосування вимагає спеціальної підготовки персоналу.

Висновки до першого розділу

Розглянувши теоретичні аспекти управління персоналом, основи лідерства, керівництва та іміджу в умовах нестабільності можна зробити такі висновки.

1. Різні трактування описаних у роботі методів управління та лідерства як системи якісної зміни господарської діяльності підприємств. Це призведе до кардинально нових позитивних змін у його діяльності. Управління змінами.

2. Різні стилі управління дозволяють зрозуміти, яка форма управління підходить для різних компаній та ситуацій. Авторитарний стиль управління пригнічує права та свободи своїх співробітників, а керівники, які дотримуються цього стилю управління, воліють все вирішувати, не даючи їм можливості розвивати ідеї та проекти, та максимізуючи свої проблеми, самі обирають, як вирішити питання. для компанії.

3. Ліберально-демократичне поєднання двох стилів вважається найкращим стилем управління, оптимальним підходом до управління співробітниками, здатними підходити до вирішення завдань із постійним бажанням працювати та новими ідеями як у роботі, так і в процесі. показує якості працівника та можливості для їх розвитку.



4. Проведення глобального аналізу в умовах нестабільності та прагнення до самовдосконалення дає можливість розвитку лідерських якостей у всіх співробітників та відкриває можливість прогнозування майбутньої роботи компанії.

5. Неможливо вибрати лише один сучасний метод керування персоналом. Усі існуючі методи мають бути об'єднані для формування системи, характерної конкретної компанії. Що ми можемо дізнатися, аналізуючи сьогоденні іноземні компанії, такі як Amazon, Oakland Athletics, і такі гучні імена, як Барак Обама та Мартін Лютер Кінг-молодший, які досягли успіху у своїх галузях

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА, ЛІДЕРСТВА, СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1 Діагностика проблем удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності.

Для реалізації аналітики в сучасному стані нестабільності найкраще в період 2020 – 7 місяців 2022р. себе показала компанія ТОВ «МЕТИНВЕСТ» зі своїми активами, такими як ПАТ «Запоріжсталь», ПраТ «Запоріжвогнетрив», ПраТ «Запоріжкокс» та ТОВ «ЗЛМЗ».

Зміни які проводилися на цих підприємствах обумовлені зниженням темпу росту потреб на продукцію її вартість, якістю та кількістю персоналу на підприємствах. Безумовно найголовніші проблеми були та продовжують набувати в компанії через воєнний стан та окупацію більшості підприємств таких міст як, Маріуполь та Авдіївка.

Щоб йти в ногу з розвитком і залишатися успішними, фірми повинні пристосовуватися до цих мінливих реалій і реагувати на них. Термін «цифрова трансформація» визначає зміну у тому, як компанія використовує цифрові технології, щоб розробити нову цифрову бізнес-модель, яка допомагає створювати та привласнювати більшу цінність для фірм, відображає та підкреслює наслідки для фірми. Для топ-менеджерів, які вважаються ключовими особами, які приймають рішення в фірмах, цифрова трансформація означає змінений контекст прийняття рішень і безпрецедентні виклики. Насправді, враховуючи новизну цифрової трансформації, топ-менеджери не можуть покладатися на перевірені підходи, вимагаючи від них

комплексної оцінки ситуації в компанії, щоб розробити індивідуальні відповіді. [1]

Перш за все розглядати проблеми керівництва лідерства та стилів управління пропонується на одній компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ ХОЛЛДИНГ» та деяких підприємствах компанії.

ТОВ «МЕТИНВЕСТ ХОЛЛДИНГ» займається реалізацією продукції металургійної галузі, а саме:

- Чавун;
- Сляби високо вуглецеві, низьковуглецеві;
- Гарячекатаний рулон та лист;
- Гарячекатаний профіль;
- Гарячекатаний лист;
- Холоднокатаний рулон, лист.

Підприємство може здійснювати також інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України і відповідають меті та цілям діяльності.

Основними методами в діагностиці проблем підприємства приймається фінансовий, виробничий аналіз та аналіз роботи персоналу. Для реалізації цих методів необхідно провести оцінку економічної діяльності підприємства, оцінка конкуренто спроможності та оцінка потенціалу.

Фінансовим та виробничим аналізом займаються Дирекція з операційних поліпшень та Фінансова дирекція які створені в усіх підприємствах та компанії в цілому.[41]

Для повноцінного створення контролю за основними напрямками розвитку та поліпшення якості, кількості виробленої продукції було проведено аналіз структури відділу безперервного поліпшення.

Організаційна структура підприємства - це внутрішня будова організації, що відображає сукупність, взаємозв'язки, співвідношення елементів системи управління і функціональних областей



Рисунок 2.1 – Структура відділу безперервного вдосконалення ТОВ «МЕТИНВЕСТ» на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

Головною проблемою для роботи над економічною та виробничою оцінкою підприємства було те що в відділі безперервного вдосконалення не має чіткої структури для реалізації проектів з аналітики та нових виробничих поліпшень, а також оцінки та постановки задач зі створення ключових показників ефективності в компанії та підприємстві.

Говорячи про організаційні зміни потрібно зауважити що в сучасному стані нестабільності однією з причин підвищення якості керівництва було визначено необхідність у створенні більш конкретної структури компанії з різними підходами до вертикальної структури не тільки без посередніх керівників, а впровадити ще й функціональних керівників для підвищення конкурентоспроможності та потенціалу компанії в цілому.[42]

В процесі оцінки також було проведено аналітику інших дирекцій та підрозділів компанії та структурних підрозділів, таких як:

- Фінансова дирекція;
- Дирекція з виробництва;
- Дирекція з персоналу;
- Обтискний цех та цех гарячого прокату ПАТ «Запоріжсталь»;

- ПАТ «Запоріжжкокс»;

В частині фінансової дирекції при проведенні оцінки потенціалу підприємства та конкурентоспроможності було отримано дані о великих затримках в діяльності фінансових звітів та оплати через велику кількість погоджень в частині відповідальності фінансової дирекції.

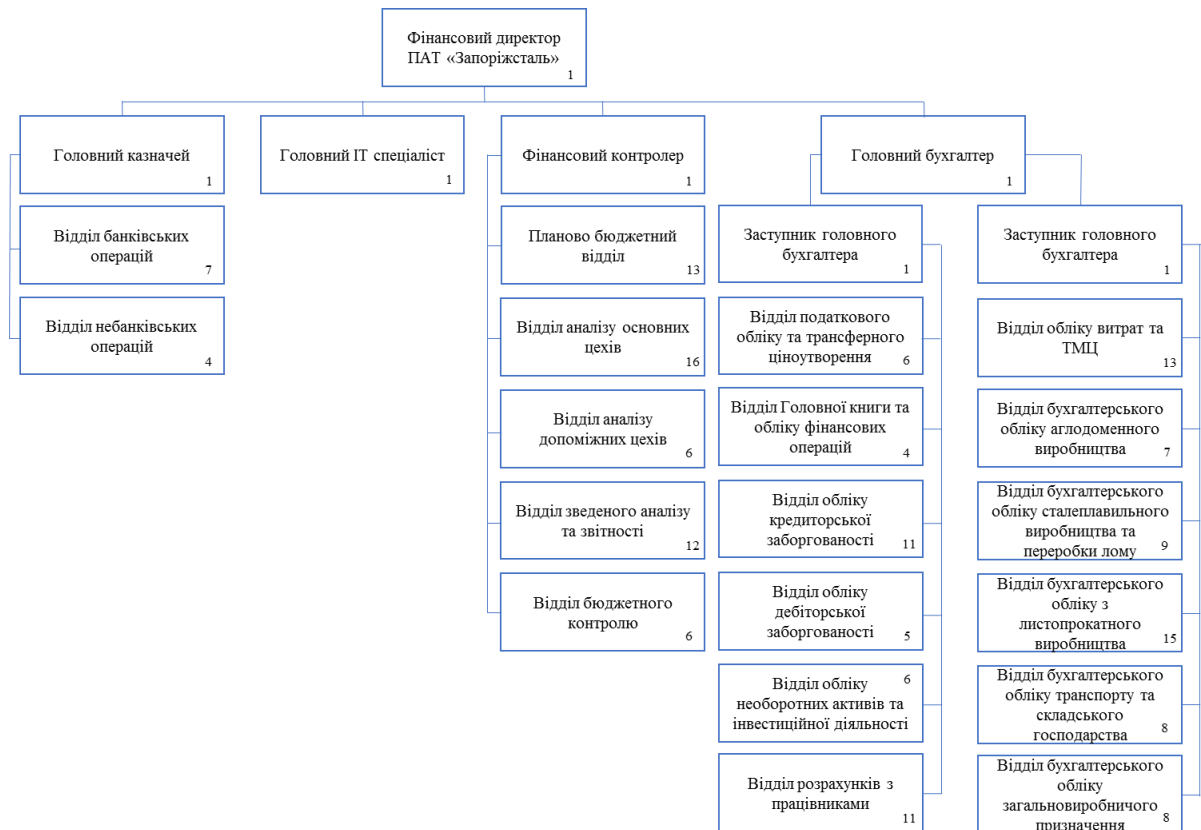


Рисунок 2.2 – Структура фінансової дирекції ПАТ «Запоріжсталь»

Для сучасного стану коли кожна хвилина впливає на здатність фінансової забезпеченості, розвитку компанії та підприємства необхідно змінювати структуру та підхід до роботи.

Основна фінансового аналізу складається з розподілу часток конкурентного ринку між підприємствами світу. Для цього доцільно використовувати індекс концентрації ринку. (2.1)

$$CR_K = \sum_{i=1}^k Y_j \quad (2.1)$$

$Y_j$  – ринкова частина компанії;

$K$  – число компаній до яких використовується цей показник;

Основними зобов'язаннями фінансової дирекції є забезпечення раціональної організації бухгалтерського обліку і звітності в компанії та на підприємстві. Забезпечення формування та своєчасне подання всієї звітної інформації та розрахунків з усіма представниками постачання матеріалів, інструментів, обладнання та енергоресурсів на активи компанії для подальшої роботи компанії та її розвитку.

Однозначно велику частину роботи фінансової дирекції займає аналіз залишків матеріалів та обладнання з ціллю попередження зайвих трат підприємствами та зниження кількості обігових коштів для підвищення рентабельності підприємств та компанії в цілому.

Зобов'язанням організувати та контролювати процеси які включають всю частину фінансування та економії покладено на директора з фінансів підприємства.

Велика кількість роботи фінансової дирекції зосереджена від якості роботи дирекції з виробництва. Дирекція з виробництва складний механізм функціонування підприємств який тісно пов'язаний з іншими напрямками діяльності таких як якість, інжиніринг, охорона праці, фінанси та персонал.

Структура дирекції з виробництва повинна мати в сучасному світі гнучку структуру з ціллю адаптивності до проблем сучасного світу таких як:

- Вартість продукції на світовому ринку;
- Собівартість продукції;
- Ступінь реалізації заказів;

Основною задачею в роботі керівників дирекції з виробництва полягає:

- Організація поточного та стратегічного планування об'ємів виробництва і відправлення продукції, виконання виробничої програми підприємства поставленого компанією.
- Оперативне регулювання процесу виробництва продукції.

- Контроль виконання технологічних процесів та режимів роботи структурних підрозділів.
- Участь в розробці та впровадження в виробництво нових видів продукції та технологій.

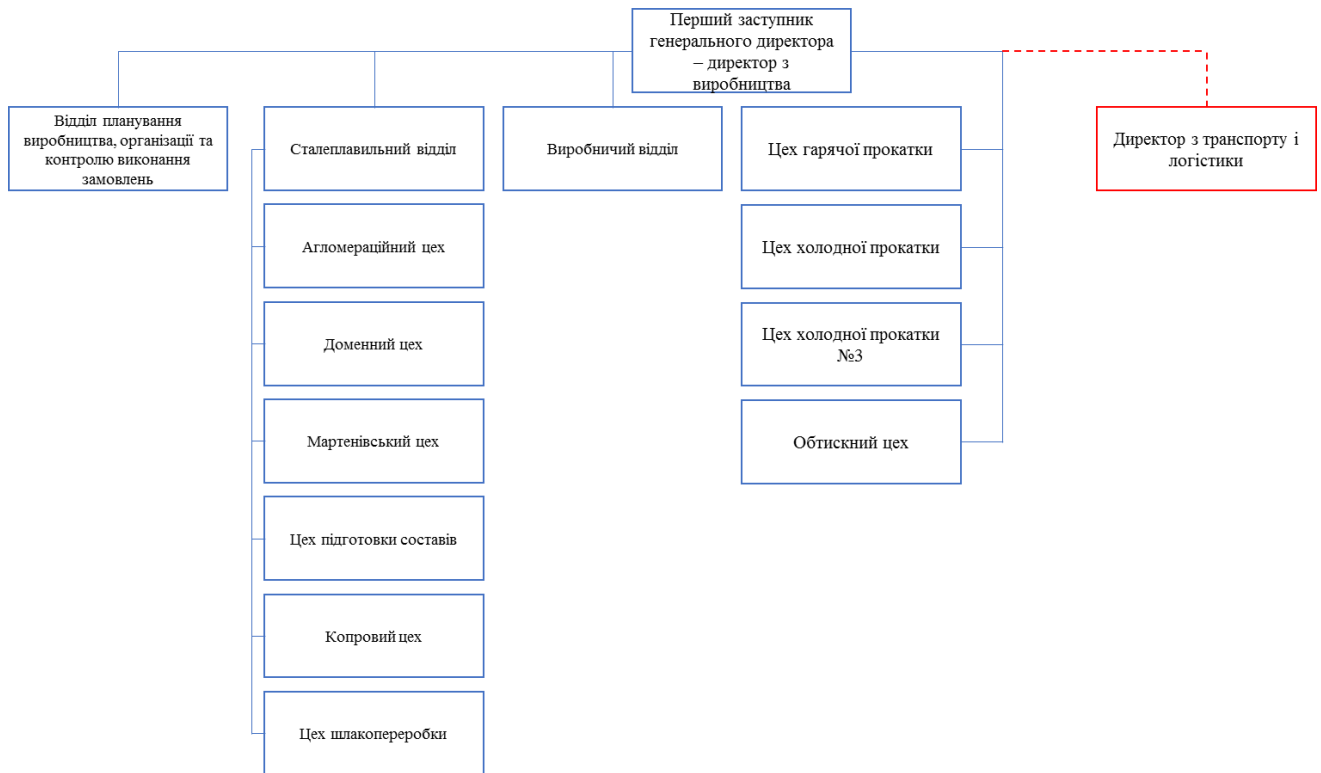


Рисунок 2.3- Структура дирекції з виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Основною проблемою в сучасності є постійна зміна геополітичного стану країни неможливість виконувати виробництво через нестачу шихтових матеріалів, електропостачання, збуту продукції звичними методами.

Станом на Липень 2022р. неможливість в достатній кількості отримати шихтові матеріали та кокс суттєво зменшує виробництво не тільки підприємств в м.Запоріжжя, але і інших підприємствах компанії в цілому на 65%. Обумовлено це бойовими діями у м. Авдіївка. Тільки на активах Запоріжжя виробництво знижено на 57% у порівнянні з 2021р.

Важкою частиною в управлінні компанією стало питання доставки готової продукції до клієнтів.[44]

Необхідно приділити увагу запровадженню адміністративних, управлінських змін, орієнтованих на поліпшення координації й управління процесами, необхідними для реалізації нової стратегії компанії, а саме робота в обмеженні поставок електроенергії та перепаду напруги, заблоковані порти України, низька пропускна спроможність залізної дороги, велике збільшення вартості логістики, зниження цін на шихтові матеріали та підвищення собівартості продукції.

Основою початку всіх змін стало зміна в управлінні персоналом. Багато питань в роботі з персоналом підприємств повинно бути змінено для підвищення рівня керівництва підприємства.

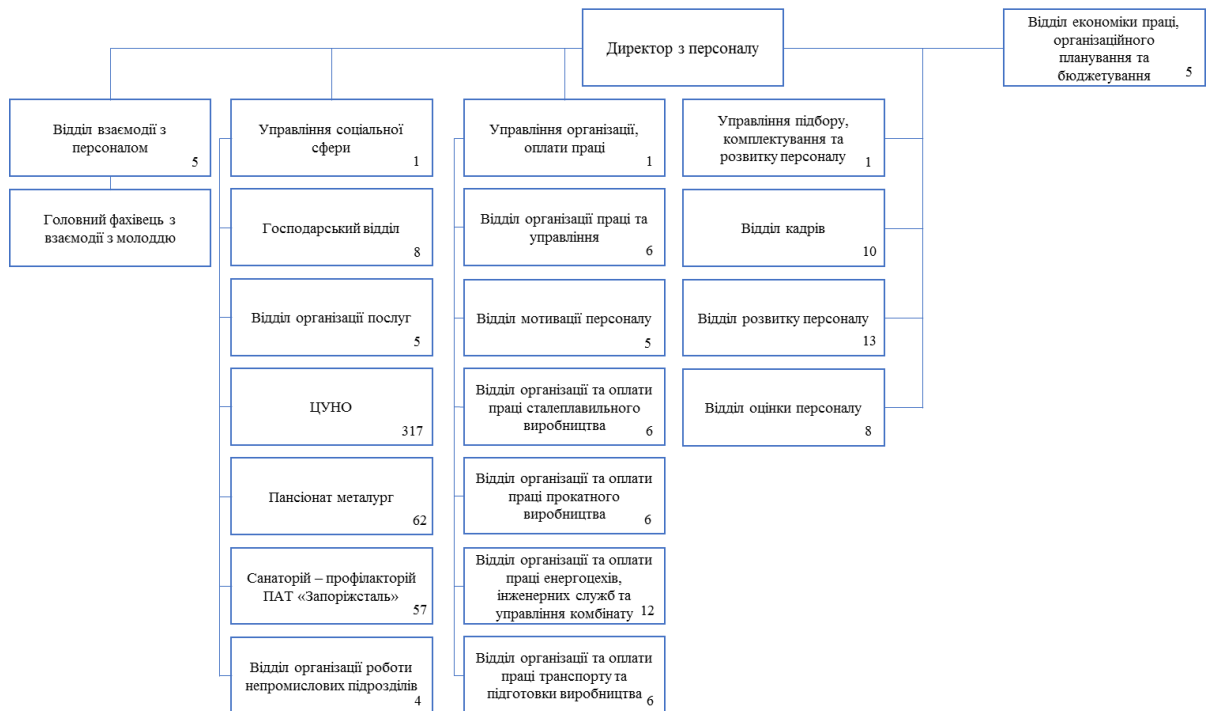


Рисунок 2.4 – Структура дирекції з персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Головним завданням в управлінні персоналом є багатофункціональні процеси яким потрібна трансформація. До основних задач відноситься:

- Розробка стратегії та планів розвитку підприємства в питаннях організації праці, управління, оплати праці, роботи з кадрами, економіці праці, соціальній політиці, створення та контроль реалізації систем управління персоналом.



- Організація планування, аналізу та контролю виконання бюджету витрат на персонал , бюджету соціальної сфери підприємства та дочірніх компаній.
- Керівництво роботами з підбору, комплектування, оформлення, обліку, розвитку, професійної орієнтації, оцінки та створення кадрового ресурсу керівників на підприємствах.
- Забезпечення соціальної сфери підприємства та виведення зі складу непрофільних підрозділів з складу виробничого підприємства.
- Контроль соціального захисту працівників за потребою КЗоП України.

Що стосується стилів управління то підприємствам ТОВ «МЕТИНВЕСТ ХОЛЛДИНГ» притаманно вертикальне управління тоталітарного типу. Всі керівники та співробітники підпорядковуються генеральному директору та останнє рішення щодо ключових проектів та розвитку приймається тільки головним керівником підприємства.[45]

Проблематикою такого стилю управління вважається що при великій кількості проектів та реалізації проектів з поліпшення виробництва, ремонтів, охорони праці та капітального будівництва одночасно ми зможемо отримати ефект воронки що дасть значне зменшення швидкості прийняття рішень та реалізації потенціалу підприємств в цілому.

Даний формат буде значно впливати на імідж компанії що не дозволить проводити певну адаптацію моделі керівництва до сучасного геополітичного стану та економічної моделі сучасності.

Головним флагманом ринку металургії сучасності в світі виступає Китайська народна республіка. Країна котра задає стандарти якості та цінової політики на товар в світі з 2012р. В цілях підвищення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку та ринку України потрібно ввести зміни до структури та реалізовувати програми з розвитку персоналу та виробництва, збільшення мотивації персоналу та іміджу компанії як роботодавця.

2.2. Концепція удосконалення іміджу керівника як чинника підвищення ефективності лідерства на підприємстві.

Основою сучасного іміджу керівника в великій компанії є його перша особа – генеральний директор. Для утримання гарного іміджу керівника або створення його потрібно провести аналітику поточного стану.

Найбільш ефективним методом оцінки іміджу – соціологічне опитування підлеглого персоналу та моніторинг ЗМІ.

В частині соціологічного опитування в компанії проводиться анонімне опитування раз в чотири роки «Опрос удовлетворенности персонала» в котрому оцінюються основні позитивні моменти в компанії, зони для розвитку та оцінку іміджу підприємства.

Оцінка проводиться відділом оцінки персоналу яка охоплює до вісімдесяти відсотків співробітників. Сучасні зміни внесли певні зміни і в соціологічні дослідження. Через пандемію COVID-19 усі опитування перейшли до повної діджеталізації за допомогою персонального комп'ютера, чи мобільного телефона та анонімної форми оцінки Microsoft Forms.

Посилання з анонімним опитуванням направляється співробітникам які попадають в базу опитування за статтю, віком, посадою та рівнем управління.

Після проведення соціологічного опитування та аналітики усі виділені проблематики групуються на певні напрямлення такі як:

- Охорона праці;
- Виробництво;
- Інжиніринг;
- Персонал;
- Мотивація;
- Кар'єра та ін;

Розроблюються певні заходи з покращення кризових показників та покращення іміджу. Заходи закріплюються за директорами за напрямками

діяльності. Головною умовою є те що реалізація заходів повинна закінчитися в повному обсязі не пізніше чим через дванадцять місяців після підписання плану реалізації.

Найбільшу частину для всіх громадян країни на імідж керівника та компанії переконують ЗМІ активним інструментом сучасності підвищення іміджу є інтернет та соціальні мережі, пабліки, канали.

Велику роботу у створенні іміджу зробили в компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ» управління по роботі з комунікаціями. Взагалі комунікаціям виділяють певну ланку у роботі з персоналом. Щотижневі комунікації в колективах, щомісячні комунікації з топ-менеджерами та генеральним директором дозволяє тримати руку на пульсі про сучасні проблеми персоналу.

За допомогою управління з комунікацій та молодіжної організації підприємств проводиться багато соціальних та благодійних акцій в містах присутності підприємств компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ» головна задача таких акцій – благодійна допомога мешканцям міст, підвищення якості життя в містах. Ми не маємо права погіршувати життя співробітників та мешканців міст. ТОВ «МЕТИНВЕСТ» - соціально активна компанія яка мотивована в покращенні життя громадян України.

В світі сучасного геополітичного стану країни та повномасштабної війни проводяться певні роботи з допомоги армії та мешканцям міст України.

- Побудова укриттів зі сталі компанії.
- Закупка бронезилетів та шоломів для воїнів ЗСУ.
- Виробництво медичного кисню для лікарень країни.
- Створення волонтерського ХАБу для видачі продуктових наборів які комплектуються на підприємстві з продуктів які закупаються на гроші підприємств компанії.
- Будівання та обладнання пічок для опалення окопів та бомбосховищ прифронтових міст з ціллю збереження тепла.
- Організація буферного центру прийому біженців з окупованих регіонів які можуть жити певний час в центрах.

- Працевлаштування біженців з окупованих територій за потребою.
- Компенсація оренди житла за потребою біженців які працевлаштовуються на підприємства компанії з ціллю допомоги та економії заробітної платні тимчасово вимушених переселенців.
- Розробка виплавки спеціальної марки сталі для виробництва бронепластин та передача їх до ЗСУ.

Головною задачею не тільки висвітлювати в ЗМІ всі ці проекти, а допомога для людей армії та країни.

За період січень – вересень 2022р. було виділено 2,85 мільярди гривень на реалізацію перерахованих проектів.

Головна задача компанії створити всі умови для переселенців та допомогти ЗСУ наблизити перемогу.

### 2.3. Розробка моделі топ-менеджера-керівника в умовах нестабільності

Останні 3 роки переважно через низьку оплату праці у країні відтік працюючого населення значно зріз з 8% до 14%. Переважно це зумовлено трудовою міграцією в інші країни світу.[46]

Компанія ТОВ «МЕТИНВЕСТ» запускає проекти з оцінки та розвитку персоналу для утворення резерву керівників з ціллю постійного розвитку виробничого потенціалу та пошуку нових ідей щодо поліпшень та зміни моделі керівництва на плавучу замість тоталітарно – вертикальної системи управління.

В рамках проектів з оцінки та розвитку персоналу таких як щорічна оцінка персоналу, кадровий резерв підприємства було утворено новий проект як система управління талантами ТОВ «МЕТИНВЕСТ».

Ідея проекту була розроблена відділом оцінки персоналу ПАТ «Запоріжсталь». В основу даної системи взято декілька методів оцінки

персоналу для отримання підсумкового списку високопотенційних співробітників компанії для розвитку на позиції топ-менеджерів.

Оцінка персоналу проводилась за допомогою:

- Анкетування;
- Тестування;
- Експертної оцінки;
- Ділових ігор;
- Асесмент менеджменту (центру);

Оцінка проводилась в декілька етапів з ціллю відбору кандидатів. Анкетування дозволило оцінити скільки бажаючих співробітників існує на даний момент в компанії для подальшого розвитку. З вісімдесяти п'яти тисяч співробітників одна тисяча дванадцять співробітників подали анкету на участь в проекті.

Другим етапом було проведено тестування за допомогою компанії «TalentQ Pro» тестування проводилось для оцінки потенціалів та деструкторів, рівня числових та вербальних навичок, оцінка потенціалу та мотивації. Загалом 6 типів тестування на одного співробітника дозволили отримати 600 високо потенційних мотивованих співробітників для подальшого розвитку.

В процесі аналізу роботи з високо потенційними співробітниками було розроблену індивідуальну форму оцінки для вияву потенційних керівних посад для розвитку. Даний формат був оцінений за методом розроблених центрів оцінки та розвитку ТОВ «МЕТИНВЕСТ». Співробітники відділу оцінки персоналу адаптували всі існуючі провідні опити проведення ЦОР в інших компаніях та реалізувала в унікальну систему ЦОР ТОВ «МЕТИНВЕСТ».

Після проведення центрів оцінки та розвитку проводилась аналітика та розробка індивідуальних компетенцій для Топ-менеджерів в основу якою була взята аналітика посадових інструкцій та перехресна оцінка кандидатів.

Модель компетенцій топ-менеджера яка розроблена співробітниками відділу оцінки персоналу ПАТ «Запоріжсталь» для компанії створена з

умовами постійних змін. В основу даної моделі покладено метод мозкового штурму для удосконалення отриманої бази після аналізу посадових інструкцій (Додаток 1).

Вся модель компетенцій топ-менеджера поділена на чотири групи навиків які розділені на під задачі за допомогою системи світлофор.

Група цінностей компанії відповідають на питання може співробітник підходити базовим критеріям такі як життя, здоров'я та екологія, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство, робота у команді.

Група індивідуальних особливостей відповідає на питання наскільки співробітник відповідає вимогам до керівника таких як націленість на результат, системне мислення, комунікабельність, відповідальність, стрессостійкість.

Група знання та навички відповідає на питання наскільки співробітник відповідає навичкам топ-менеджера які необхідні для виконання поставлених завдань, аналізувати дані та володіти усіма необхідними технічними навичками для управління цілими структурними підрозділами та дирекціями.

Група замученість сучасної моделі топ-менеджера компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ» відповідає наскільки співробітник готов до продовження роботи в компанії, розуміє політику та цілі підприємства на яке його готують як топ-менеджера, наскільки співробітник готовий виконувати роботу яка виходить за межі його відповідальності, має бажання до подальшого розвитку. Це допоможе отримати дані для оцінки часу на розвиток та написання подальшого плану розвитку для кандидатів.

Кандидати в процесі оцінки поділяються на декілька списків таких як оперативний резерв, перспективний резерв та золотий пул.

Оперативний резерв – список кандидатів які здатні протягом від одного до двох років отримати посаду топ-менеджера при виконанні усіх пунктів програми розвитку та перемозі у внутрішньому конкурсі компанії на позицію топ-менеджера.[48]

Перспективний резерв – список молодих кандидатів до тридцяти двох років які вже мають певні навички керівництва у ролі менеджера молодшої ланки з перспективою розвитку на цільові позиції від трьох до п'яти років.

Золотий пул – керівники які можуть прийняти участь у внутрішньому конкурсі та посісти позицію топ менеджера при виконанні освітніх навчань підвищення кваліфікації, відряджень на інших підприємствах та самої компанії.

В частині підвищення кваліфікації створено базу навчання на підприємствах та навчання в ТОВ «МЕТИНВЕСТ ПОЛИТЕХНИКА».

Підводячи підсумок про розроблену модель топ-менеджера компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ» потрібно відмітити що портрет не є одним для всіх посад та підприємств в компанії. Загалом відділом оцінки персоналу розроблено вісімсот шістдесят два портрети топ-менеджерів починаючи з начальника структурного підрозділу і закінчуючи генеральними директорами підприємств компанії.

За 2020 – 2021р. було завершено сто двадцять сім програм розвитку на позиції топ-менеджерів компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ» серед них шістдесят вісім кандидатів прийняли участь в внутрішньому конкурсі претендентів на посади топ-менеджерів. Сорок чотири отримали призначення на посади цільові посади в тому числі на інші активи та управляючу компанію.

2.4. Шляхи та напрями удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах мових динаміки, невизначеності та нестабільності.

Аналізуючи сучасну ситуацію в частині постійних змін ми повинні систематично розробляти плани з удосконалення керівництва та підвищення потенціалу.

Розглянемо шляхи та зміни в управлінні на прикладі компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ». З 2016р. компанія зазнала суттєвих змін. Основана операційна дирекція яка поєднала у собі напрямки виробництва, ремонтів та якості продукції. Реорганізовано дирекцію з охорони праці.

Однак зміна в управлінні на підприємствах компанії почали втілюватись тільки з 2020р. Велика робота пройшла в зміні структури дирекції по фінансам підприємств, дирекції з персоналу та створено дирекцію з операційних поліпшень замість відділу безперервного вдосконалення.

Розглянемо шлях вдосконалення керівництва фінансовою дирекцією ПАТ «Запоріжсталь».

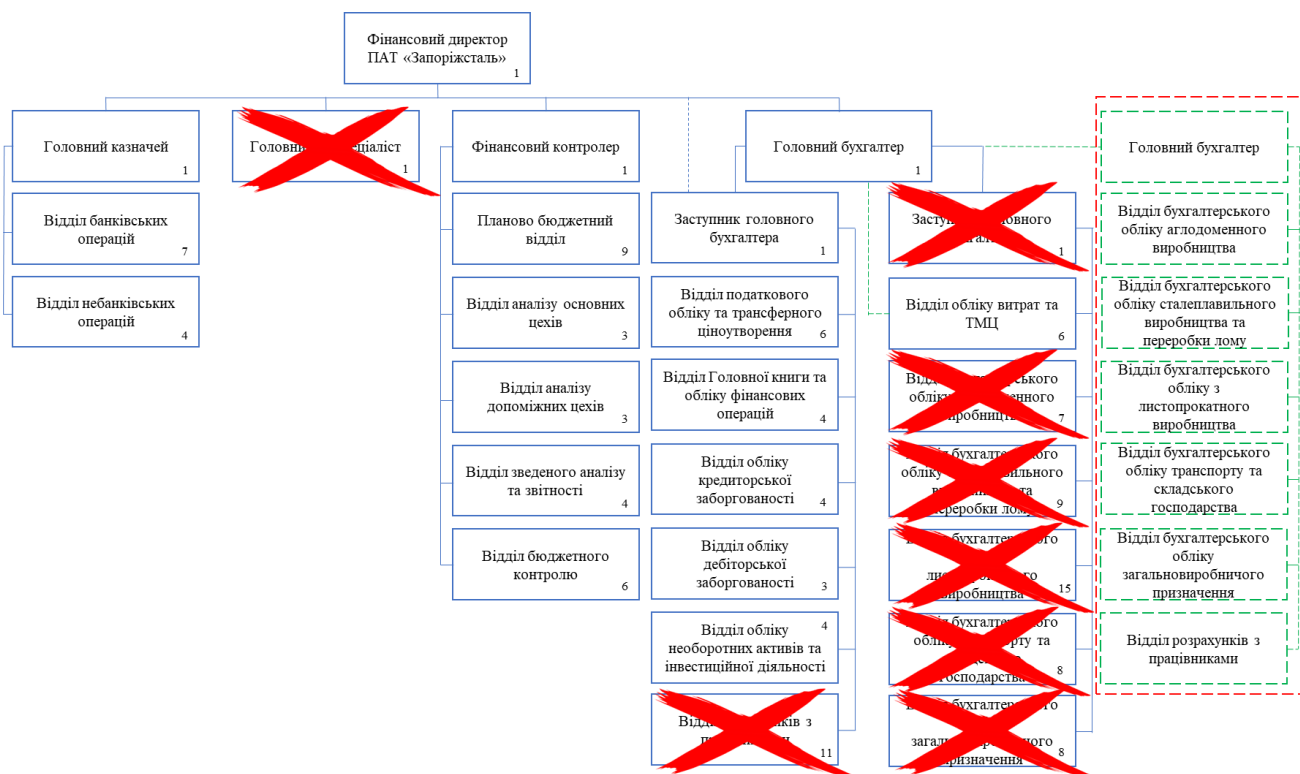


Рисунок 2.5 – Зміна структури фінансової дирекції ПАТ «Запоріжсталь»

Головними змінами які потребують це оптимізація структури керівництва ПАТ «Запоріжсталь», проводивши оцінку потреб всіх підприємств було утворено нову структуру в деякій дирекціях. Розглянемо найефективніші з них.



Зміна структури керівництва фінансової дирекції визвано проблемами в управлінні описаних в пункті 2.1 раніше в цій роботі.

Прийнято скоротити посаду головного ІТ спеціаліста як підлеглого керівника ТОП менеджера (фінансового директора), та перемістити посаду у пряму підлеглість генеральному директору підприємства.

З ціллю оптимізації процесів підприємств в частині фінансової роботи було прийнято рішення скоротити відділи фінансової дирекції які відносилися до бухгалтерського обліку та розрахунків з працівниками та утворити нову структуру у вигляді загальної підрядної компанії для обслуговування всі підприємств. До нової структури від фінансової дирекції увійшли такі відділи:

- Відділ розрахунків з працівниками;
- Відділ бухгалтерського обліку агродоменого виробництва;
- Відділ бухгалтерського обліку сталеплавильного виробництва та переробки лому;
- Відділ бухгалтерського обліку транспорту та складського господарства;
- Відділ бухгалтерського обліку загальновиробничого призначення;

Щодо головного бухгалтера прийнято рішення щодо залишення посади на 0.1 ставки та перепорядкувати деякі відділи безпосередньо до цієї посади.

Як показала практика роботи на після проведення оптимізації кількість затримок значно знизилась до 1 дня на прийняття тих чи інших фінансових рішень. Значно збільшилась якість загальних фінансових звітів по всім активам компанії це все обумовлено тим що структура підрядної організації не залежна та проводить аналітику по всім підприємствам одночасно.[49]

Великою мотивацією для глобальної трансформації з старого паперового формату в повну діджиталізацію, було обумовлено пандемією COVID-19. Створення системи електронного підпису та електронного документообігу проведення усіх нарад через онлайн. Данні процеси сильно підвищили якість роботи співробітників та звільнено багато часу для виконання службових обов'язків.

Немаловажним фактором підвищення рівня керівництва та покращення роботи підприємств в напрямку операційних поліпшень дозволяє створити умови для реалізації та пошуку нових потенціалів для підвищення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку та ринку України вцілому. Розглянемо метод зміни структури керівництва операційними поліпшеннями з умовами інтеграції в керівництво інших активів міста Запоріжжя.



Рисунок 2.6 – Структура дирекції з операційних поліпшень ПАТ «Запоріжсталь».

Зміна структури управління контролювати та деталізувати всі потенціали удосконалення виробництва, управління аналітики дозволяє аналізувати потенціал існуючих проектів та розрахунок можливого економічного проекту всіх майбутніх проектів.

Для дирекції з операційних поліпшень актуальною задачею поставлено щорічно виконувати умови економічного росту та розробки перспективних проектів з ціллю економії не менше дев'яти мільйонів доларів на рік.

Великим важелем впливу на роботу над операційними поліпшеннями це отримання функціонального керівництва над іншими активами компанії у

місті в тому числі вогнетривким виробництвом та ливарно-механічним. Навіщо потрібно приймати таке рішення? Дивлячись на систему виробництва усіх підприємств ми розуміємо що усі підприємства працюють інтересах металургійного виробництва. Вогнетриви, кокс та ремонти обладнання потрібні для безперебійної роботи ПАТ «Запоріжсталь» таким чином розробляючи проекти з операційних поліпшень розроблені на вогнетривкому виробництві можуть дати економічний ефект на металургійному виробництві. Розглянемо більш детально запропоновану структуру керівництва дирекції з операційних поліпшень.

Задачами різних управлінь та відділ є оптимізація виробничих процесів та реалізація потенціалу, пошук резервів для підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Управління з операційних поліпшень займається розробкою нових проектів в частині покращення виробництва та економії шихтових матеріалів та енергоресурсів, зниження собівартості продукції. Пропонується створити три управління та відділи в тому числі в вогнетривкому та ливарному виробництві (Рисунок 6).

Проектний відділ займається впровадженням та вдосконаленням впроваджених проектів разом з управлінням з операційних поліпшень яке матиме функціональне управління над відділом, але начальник відділу безпосередньо відповідає тільки перед директором з операційних поліпшень.

Слід відмітити що зробивши перший етап реструктуризації структури дирекції з операційних поліпшень за 2021р. економічний ефект від впроваджених змін та проектів з операційних поліпшень було отримано економію в розмірі двадцять п'ять мільйонів доларів.

Після введення другого етапу зміни структури управління додаткового введення відділу коксохімічного виробництва ми отримали ще чотири мільйони доларів економічного ефекту. Всі гроші були виділені для ремонтів та вдосконалення обладнання з ціллю підвищення конкурентоспроможності.[50]

Вдосконалення керівництва дирекції з персоналу дозволить оновити систему підходу роботи з персоналом, підвищити рівень професійного навчання, мотивації персоналу та удосконалення соціальної сфери. Що дозволяє вносити постійні зміни в керівництво всіх підприємств в умовах нестабільності та підвищити імідж підприємств та компанії в цілому.

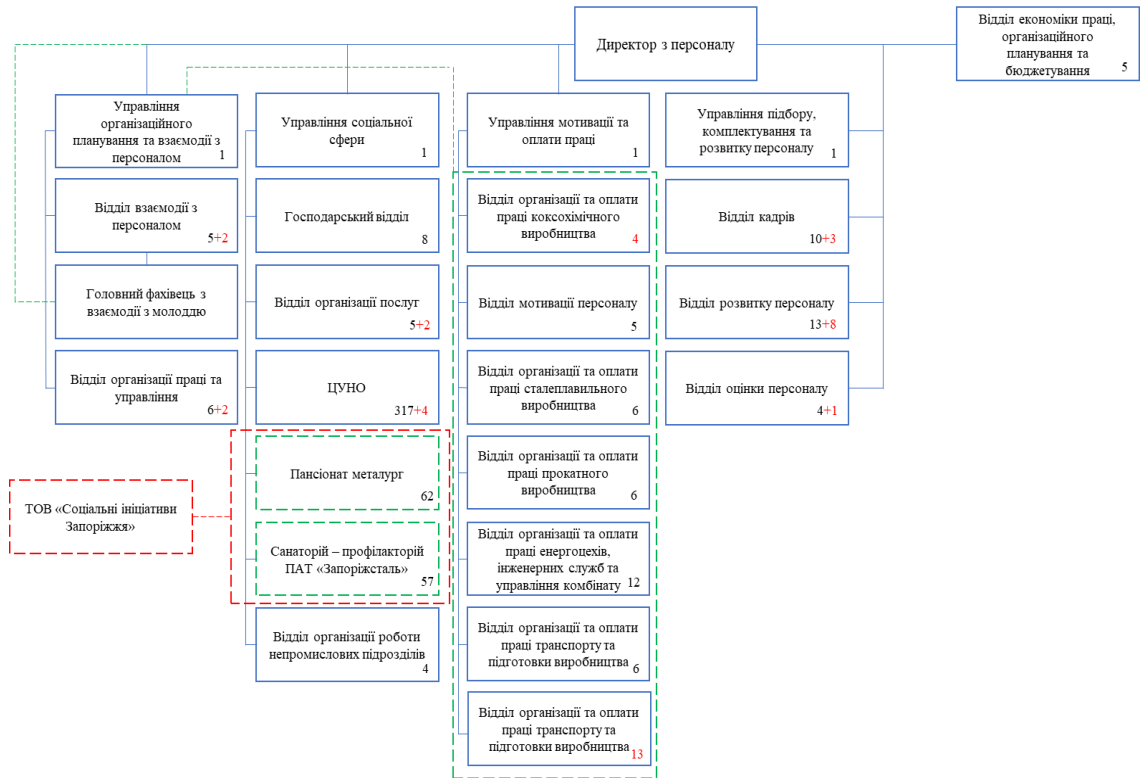


Рисунок 2.7 – Запропонована структура дирекції з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням умов об'єднання в єдину схему всіх підприємств компанії в м. Запоріжжя.

Головними умовами запропонованими в реалізації удосконалення керівництва в умовах нестабільності є об'єднання всіх функцій управління персоналом на одному підприємстві. Дирекція з персоналу є флагманом компанії у розвитку керівництва та управління в умовах нестабільності. Головною перевагою є те що всі спеціалісти дирекції з персоналу мають досвід роботи у виробничих підрозділах підприємств або профільну освіту в напрямку металургія.

Зміна структури управління дозволить збільшити штат, а також контролювати усі процеси управління персоналом в тому числі професійне навчання, оплату праці та соціальну сферу в одному вузлу.

На відміну від дирекції з виробництва стиль управління дирекції з персоналу більш гнучкий та схожий на авторитарно-ліберальний. І насамперед головні фактори це вміння керівника вчасно приймати правильне рішення, прислуховуватися до спеціалістів та з повагою відноситися до персоналу. Лідерські якості співробітників та керівників проявляються насамперед в реалізації проектів компанії та на підприємствах.

Організаційні зміни в дирекції з персоналу пропонується ввести в декілька етапів. В першу чергу створити управління мотивації та оплати праці основною задачею є розрахунок заробітної платні, виробничої премії та організаційні моменти управління персоналом в структурних підрозділах підприємств. Головною умовою потреби створення управління це додати два відділи організації та оплати праці коксохімічного, вогнетривкого та ливарно-механічного виробництва. Це зумовлено тим що кількість персоналу яке буде обслуговуватись та управлятись цими відділами перевищуватиме дві тисячі п'ятсот співробітників.

Функціональним керівником в структурі нового управління буде новостворене управління організаційної структури та взаємодії з персоналом. В особі начальника управління. Це обґрунтовується тим що більшість співробітників структурних підрозділів приймають участь в проектах молодіжної організації під керівництвом головного фахівця по роботі з молоддю.

Усі роботи в частині прийому, комплектування, професійного навчання та розвитку персоналу, оцінки, соціологічних досліджень та кадрового розвитку персоналу потрібно зав'язати в зоні відповідальності управління підбору, комплектування та розвитку персоналу без створення нових відділів. Що дозволить корегувати прийом та професійне навчання на всіх підприємствах одночасно.

Управління організаційного планування та взаємодії з персоналом необхідно створити для контролю та розрахунку необхідної кількості персоналу на підприємствах компанії в залежності від виробничого навантаження.

Також потрібно приділити увагу щодо виводу об'єктів соціальної сфери підприємства таких як пансіонат та база відпочинку в окрему структуру Соціальні ініціативи для зниження навантаження на управління соціальної сфери та директора з персоналу для запобігання ефекту воронки в управлінні персоналом та керівництва підприємств в цілому.

Велика кількість проектів яку потрібно реалізувати чи вже реалізовані допомагають покращити рівень керівництва та збільшити імідж компанії. Розглянемо більше детально.

Додаткова оплата у вигляді премії лояльності та підвищення мотивації персоналу в рамках роботи на підприємств. Даний проект розроблений співробітниками відділу кадрів ПАТ «Запоріжсталь» полягає в тому що молоді співробітники які отримують роботу на підприємстві в якості першої роботи можуть отримати премію у вигляді чотирьохсот доларів при виконанні певних умов, а саме:

- Стаж роботи на підприємстві повинен складати не менше одного року з моменту працевлаштування.
- Участь у соціальних проектах підприємства.
- Відсутність доган да деприміювання протягом роботи.

За період реалізації проекту в 2021 – 7 місяців 2022р. було вплачено премії на суму тридцять вісім тисяч доларів для дев'яносто п'яти співробітників. Цей проект дозволяє знизити відтік персоналу, а також підвищити мотивацію для подальшого розвитку персоналу та імідж підприємства як роботодавця.

Збільшення іміджу компанії в умовах нестабільності відіграє велика роль як соціальні гарантії. Розроблений проект додаткової соціальної гарантії для співробітників «Мій вибір» дозволяє співробітникам додатково обрати

соціальні блага для себе та своєї сім'ї. В сучасних умовах нестабільності кількість варіантів вибору значно менше ніж у 2021р. та складає вісімдесят один пункт вибору, наприклад:

- Оплата мобільного зв'язку;
- Відпустка у різні дати такі як день народження, перший дзвоник, новий рік та весілля;
- Додаткове страхування та медичні послуги для членів сім'ї;
- Безкоштовні абонементи на концерти та спортивні розваги;
- Оплата тренажерного залу;
- Оплата відпочинку за кордоном;
- Оплата послуг трансферу робітників на роботу з роботи та ін.

Бюджет проекту на 2021р складав дев'яносто мільйонів гривень в компанії в цілому по компанії та додав певний стимул до праці співробітникам у майбутньому.

Зміна показників преміювання в умовах нестабільності дозволить отримати додаткову вигоду підприємству та співробітникам, та також дасть основу в розробці мобільної моделі оплати праці.

Основною ідеєю є те що показники будуть формуватися в залежності від потреб підприємства на даний час.

Зміна структури преміювання за ключовими показниками ефективності дозволить створити цю систему, наприклад:

- Раніше виробнича премія =100%,зараз Виробнича премія 60% + 20% премія з охорони праці + 20% премія з дисципліни виконання заказів.

Що стимулює співробітників працювати не тільки якісно та багато, а також без порушень охорони праці та швидше для виконання умов з кількості днів до виконання заказу. Керівництво для виконання цих умов більш детально планує виробництво та підбирає заклади які дозволяють в першу чергу знизити кількість технологічних пауз між підрозділами.[12]

Одним з головних стимулів до підвищення мотивації персоналу та іміджу компанії є щорічна оцінка персоналу.

Щорічна оцінка персоналу – додатковий стимул до кращої роботи співробітників з ціллю додаткового підвищення заробітної платні. Протягом п’яти років цей інструмент зарекомендував себе як ефективний інструмент.

Процес підвищення заробітної платні проходить в момент раз або два рази на рік в залежності від отримання додаткових фінансових можливостей у вигляді збільшення фонду оплати праці за допомогою реалізації операційних поліпшень та потенціалу компанії.

Основою підвищення заробітної платні є розрахункова формула.

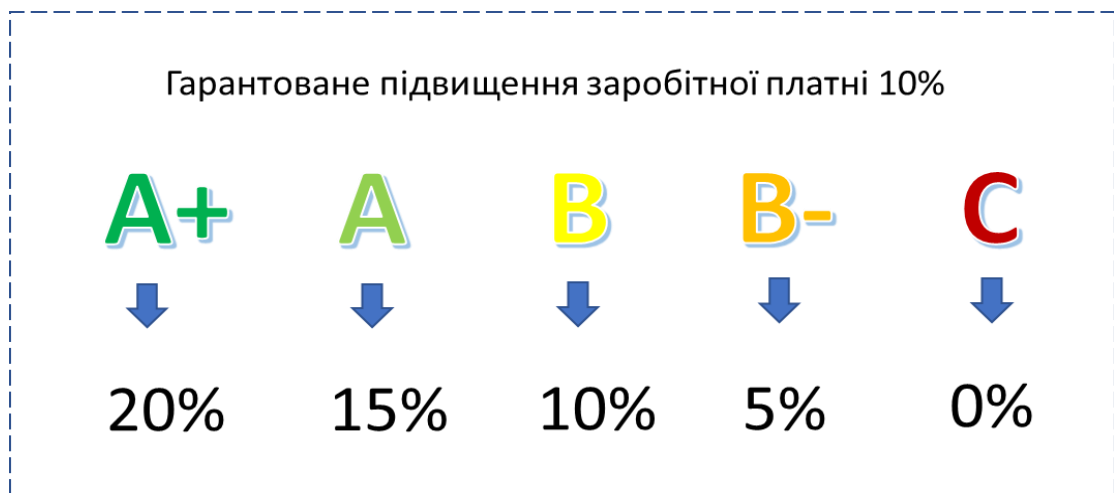


Рисунок 2.8 – Висновок розрахункової формули додаткового підвищення заробітної платні з допомогою щорічної оцінки персоналу.

Процес підвищення заробітної платні як інструменту мотивації персоналу та підвищення іміджу керівництва та компанії обумовлено тим що до гарантованого відсотка підвищення співробітники які пройшли оцінку персоналу отримують додатково від п’яти до двадцяти відсотків.

Висновки до другого розділу

Сучасний розвиток компанії залежить від уміння адоптивно керувати процесами підприємства при постійних змінах та невизначеності.

Проведений аналіз діючою структури управління ПАТ «Запоріжсталь», визначені основні проблеми сучасного управління в компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ».



1. Головною проблематикою керівництва компанією є повтор деяких структур на всіх підприємствах що не дозволяє якісно та швидко приймати рішення в умовах змін.

2. Діяльність із впровадження сучасних методів управління персоналом – це цілеспрямована дія на людську складову організації, спрямована на узгодження можливостей персоналу з цілями, стратегіями та умовами розвитку організації. Одна з найважливіших управлінських дій - управління персоналом зазвичай базується на концепції менеджменту - загального уявлення (не обов'язково декларованого) про місце людини в організації.

3. Запропоновано провести зміну структури керування дирекціями з ціллю удосконалення процесу на прикладі фінансової дирекції, дирекції з персоналу, дирекції з виробництва та створення нових дирекцій по типу дирекції з операційних поліпшень для проведення постійного аналізу перспектив розвитку компанії та постійного управління з урахуванням змін та невизначеності.

4. Визначені основні сучасні проблеми для виробничої діяльності та керівництва підприємством та компанією. А саме обмеження постачання електроенергії та перепади напруги, заблоковані українські морські порти, а також низька пропускна можливість залізниці Європи. Дефіцит сировини, а також падіння цін на метал і зростання собівартості продукції що знижує виробничий потенціал підприємств на 57%.

5. Запропоновані методи вирішення проблем за допомогою введення не тільки прямого, а і функціонального керівництва дирекціями та підприємствами.

6. Розглянуто основні методи підвищення іміджу керівника та підприємства для створення ідеальних умов співробітникам та позиціонування компанії як роботодавця.

7. Описані основні проекти для підвищення рівня керівництва компанії та створення різних видів резерву для розвитку співробітників на

позиції топ-менеджерів. Створено вісімсот шістдесят дві матриці (портрети) компетенцій топ-менеджерів в рамках системи управління талантами яка дозволила після проходження певного розвитку отримати призначення дев'яносто семи кандидатам на позиції топ-менеджерів компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ».

## ВИСНОВКИ

Виходячи з проведеного аналізу і дослідження, можна зробити наступні висновки. У випускній кваліфікаційній роботі вивчені теоретико-методологічні основи сучасних методів управління персоналом в сучасній компанії з виробництва сталі, проаналізований стан управління персоналом на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»

Основна проблема в управлінні компанією полягає в тому, що деякі компанії мають дублюючі структури, і не можуть приймати якісні та швидкі рішення в умовах змін.

Завдання підготовки професіоналів в області управління, на чийх плечах лежить основна відповідальність за розробку і реалізацію стратегії розвитку компанії, зв'язана із складними і багатогранними проблемами. Її рішення залежить від виконання як виробничих, так і організаційно-управлінських, соціально-економічних, фінансових завдань. У цій ситуації велике значення мають взаємодія і координація роботи різних дирекцій, підприємств і органів муніципальної влади.

Зміна структури управління враховуючи сучасні зміни повинна бути максимально адаптивною для урахування постійних змін та збереження потенціалу компанії, зросту фінансової стабільності.

Сьогодні на усіх рівнях управління потрібно проводити активну діяльність по вдосконаленню кадрових технологій. Оптимізації процесу виробництва, на мій погляд могло б сприяти узагальнення позитивного досвіду кадрової роботи в органах державної і муніципальної влади і організацій різних форм власності. Усвідомлення значення реалізації заходів по забезпеченню персоналу організацій, як одного з підходів сучасних методів управління персоналом, сьогодні просто необхідно, оскільки ефективність роботи усієї організації залежить від якості роботи її співробітників.

Усі завдання, поставлені при написанні випускної кваліфікаційної роботи магістра були виконані: з теоретичної позиції дана характеристика управління персоналом, керівництва, лідерства, іміджу, вимоги, що пред'являються до керівника, топ-менеджера його роль і значення; визначена значущість підвищення кваліфікації службовців, процес проходження, підвищення кваліфікації; проаналізований нинішній стан кадрового забезпечення; як рекомендації, була розроблена програма зміни структури керування та реалізації проектної діяльності яка сприяла б поліпшенню виробничого потенціалу та фінансової незалежності в умовах нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 224 с.
2. Ажажа М.А., Венгер О.М., Фурсін О.О. Системне мислення та системний аналіз як чинники ефективності публічного управління та адміністрування. *IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р.* Київ: Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова, 2022.
3. Ажажа Марина. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (РІС) в умовах цифрової економіки. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.
4. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : Ранок : Фабула, 2019, 432 с.
5. Бланк И.О. Торговый менеджмент: Учебник. - К.: УИМБ, 2007. - 543 с.
6. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» - 2-е изд., стер. - Москва: Издательство «Омега-Л», 2008 - 415 с.
7. Бодров В. А., Обознов А. А. Система психической регуляции стрессоустойчивости человека-оператора. *Психологический журнал*, 2011, т. 21, № 4. - С. 32 - 40.
8. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии. - Санкт-Петербург: Питер, 2004. - 288 с.

9. Венгер О. М., Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Запоріжжя : Гельветика. 2021 С. 197-242.

10. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. Технології лідерства в організації”. Конспект лекцій. Івано-Франківськ: Видавництво «ІФНТУНГ», 2021. 80 с.

11. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.

12. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Нікітенко В. О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 65. С. 13–26.

13. Воронкова В.Г., Ляшенко Р.П. Удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року*. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 370-374.

14. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія основних сфер і напрямів людської життєдіяльності: Словник–довідник / З ініціативи д. соціологічних наук, проф. В.М. Пічі; за наук. ред. д. філос. наук., проф. В.Л. Петрушенка. Львів: «Новий Світ- 2000», 2022. 342 с.

15. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Олексенко Р.І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 246 с.

16. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.

17. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.

18. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: Підручн. для студ. вищ. навч. зал / Н.О. Голошубова.- К.: Книга, 2006. - 560 с.

19. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : Вильямс, 2000. 276 с.

20. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.

21. Жолудев О. О., Воронкова В. Г. Філософія лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя, ЗНУ, 2022. С.124-126.

22. Жолудев Олександр, Воронкова Валентина. Концепція трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова*. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.

23. Жолудев Олександр. Еволюція концепцій лідерства у контексті адаптації до змін. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»* : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С.44-45.

24. Зайцева О.А. и др. Основы менеджмента. - М.: ЦЕНТР, 2005. - 230 с.

25. Заруба Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства. *Фінанси України*. 2010. №2. С.І 19-125.
26. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Київ: Київський національний торгово-економічний ун-т, 2001, 247 с.
27. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. С.-Пб.: Питер, 2004. 320 с.
28. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видавничий Дім "Юридична книга", 2003, 258 с.
29. Козаченко С.В. Ярошенко Ф. Управління змінами: нові організаційно-методичні підходи. - К., 2003. - 108 с.
30. Козаченко С.В. Ярошенко Ф.О. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління. К.: МЦРПМ, ДІТМ МНТУ, 2004. -292 с.
31. Костусєв О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. *Економіка України*. 2008. №7. с. 5-11
32. Куденко М.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К: КНЕУ,1998. - 198 с.
33. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
34. Ляшенко Р.П., Воронкова В.Г. Розробка моделі топ-менеджера-керівника в умовах управління. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. С.151-153.
35. Ляшенко Р.П.. Концепція удосконалення іміджу керівника як чинник ефективності комунікації на підприємстві. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»* : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С.62-63.



36. Ляшенко Роман, Воронкова Валентина. Удосконалення керівництва в організації в умовах динаміки, невизначеності та складності середовищ. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.304-310.

37. Мазур И.И., Шапиро В.Д и др. Управление проектами. М.: Высшая школа, 2007. 875с.

38. Маринец И. Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений, Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика», №2 (13), 2011.

39. О'Конор Джозеф, Макдермотт Ієн. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з. англ. Надія Сисюк. Київ : Наш формат, 2018. 240 с

40. Олексенко Р.І., Воронкова В.Г. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. Теорія і практика публічного управління. 2020. 3 (70). С. 82-90.

41. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : навч. посіб. Запоріжжя : Дике поле, 2016. 356 с.

42. Удосконалення комунікаційного менеджменту в управлінні організаціями в умовах інформаційного суспільства. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С.193-195

43. Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип.33. С.223-230..

44. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: монографія. Запоріжжя : ЛПС, 2014.
45. Череп А. В., Воронкова В.Г., Череп О. Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року*. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 393-395.
46. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. 266 с.
47. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU, 2019. 1 (78). P. 169–180.*
48. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU, 2019. 1 (78). P. 169–180.*
49. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Formation of sustainable digital economical concept: challenges, threats, priorities. *Humanities Studies*. 2019. Випуск 1(78). С. 140-153
50. Voronkova Valentyna, Punchenko Oleg, Azhazha Marina. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (industry 4.0). *Humanities Studies*. 2020. Випуск 4(81). С. 182-200.

## ДОДАТКИ

## Додаток 1 – профіль модели топ-менеждера компанії ТОВ «МЕТИНВЕСТ ХОЛЛДІНГ»

