

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Лідерство у системі управління підприємством»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-МО,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування

А.О. Головка

(ініціали та прізвище)

Керівник д.е.н., проф. Н.М. Гуржій
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент к.е.н., доц. Ю.І. Полусмяк
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ Головко Анні Олегівні

1. Тема роботи Лідерство у системі управління підприємством
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 2022 року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади лідерської компетентності управлінського персоналу складається з 3 підрозділів:

1.1 Сутнісна характеристика понять «лідерство» та «компетенції»

1.2 Керівництво і лідерство: сутність, характерні риси та складові

1.3 Методи оцінки лідерських якостей управлінського персоналу організації

РОЗДІЛ 2. Аналіз лідерського потенціалу управлінського персоналу компанії «метінвест» складається з 3 підрозділів:

2.1 Організаційно-економічна характеристика групи компанії «Метінвест»

2.2 Аналіз кадрового потенціалу компанії «Метінвест»

2.3 Оцінка наявних лідерських якостей керівного складу компанії «Метінвест»

РОЗДІЛ 3. Напрямки підвищення ефективності управління власним брендом мережі «Сільпо»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М.	30.01.2023 р.	30.01.2023 р.
2	Гуржій Н.М.	28.02.2023 р.	28.02.2023 р.
3	Гуржій Н.М.	31.03.2023 р.	31.03.2023 р.

6. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий 2023 р.	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий 2023 р.	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий 2023 р.	виконано
4	Обробка матеріалу	березень 2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 1	березень 2023 р.	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень 2023 р.	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень 2023 р.	виконано
8	Формулювання висновків	травень 2023 р.	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень 2023 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень 2023 р.	виконано

Студент

(підпис)

А.О. Головка

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Н.М. Гуржій

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

(підпис)

Нормоконтролер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Лідерство у системі управління підприємством»: 70 сторінок, 19 таблиць, 17 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Тема роботи є актуальною, бо запорукою ефективної системи управління підприємством є використання лідерського впливу для керування всіма процесами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – група компаній «Метінвест».

Предмет дослідження – процес формування лідерських якостей управлінського персоналу компанії «Метінвест».

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних аспектів, оцінка лідерських якостей управлінського персоналу компанії «Метінвест», розробка рекомендацій щодо їх розвитку.

Інформаційна база роботи: ресурси мережі Інтернет, наукові здобутки вітчизняних і закордонних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні посібники, управлінська та фінансова звітність компанії «Метінвест». В роботі інформація узагальнена і відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти лідерства, оцінено лідерські якості управлінського персоналу компанії «Метінвест», запропоновано напрямки розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу компанії «Метінвест».

ЛІДЕРСТВО, ЛІДЕР, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ
ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

ABSTRACT

Qualification work: "Leadership in the enterprise management system": 70 pages, 19 tables, 17 figures. The list of links includes 46 titles.

The topic of the work is relevant, because the key to an effective enterprise management system is the use of leadership influence to manage all processes at the enterprise.

The object of the study is the "Metinvest" group of companies.

The subject of the study is the process of formation of leadership qualities of the management staff of the company "Metinvest".

The purpose of the qualification work is to study theoretical aspects, assess the leadership qualities of the management staff of the "Metinvest" company, and develop recommendations for their development.

Information base of the work: Internet resources, scientific achievements of domestic and foreign scientists, materials of scientific and practical conferences, training manuals, management and financial reporting of the company "Metinvest". In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical aspects of leadership were considered, the leadership qualities of the management staff of the Metinvest company were evaluated, directions for the development of leadership competencies of the management staff of the Metinvest company were proposed.

LEADERSHIP, LEADER, LEADERSHIP QUALITIES, LEADERSHIP
COMPETENCES LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗІД 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ.....	10
1.1. Сутнісна характеристика понять «лідерство» та «компетенції».....	10
1.2. Керівництво і лідерство: сутність, характерні риси та складові.....	17
1.3. Методи оцінки лідерських якостей управлінського персоналу організації.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика групи компанії «Метінвест».....	31
2.2. Аналіз кадрового потенціалу компанії «Метінвест».....	36
2.3. Оцінка наявних лідерських якостей керівного складу компанії «Метінвест».....	43
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ГРУПИ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ».....	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Під час воєнного стану та в післявоєнний період в Україні проблеми лідерства залишатимуться основною проблемою в системі управління. В період повоєнної відбудови необхідно буде закріпити глибокі структурні зміни в економіці та соціальній сфері, навичках налагодження ефективної взаємодії між керівником та його командою на тлі глибокого переосмислення призначення лідерства та його можливої трансформації у якісно новий соціальний інститут, який буде ефективно регулювати комунікації всередині організації.

Реалії сьогодення обумовлюють підвищення значущості індивідуального лідируючого початку в управлінні. Не дивлячись на те, що весь світ сфокусований на визначальній ролі лідера, самі лідери залишаються найбільш дефіцитним людським ресурсом.

Лідерство – це поєднання вміння керувати підлеглими, своїм життям, вибудовувати стратегію власного просування кар'єрними сходами на основі самооцінки, самовизначення та саморозвитку.

Лідерство, як і стратегічне управління, оперативне управління, управління інформацією є однією зі сфер управління.

Діджиталізація та глобалізація економіки обумовлюють актуальність питання щодо ефективності керівництва, бо від нього залежить продуктивність праці підлеглих і можливість організації в майбутньому залишатись конкурентоздатним.

Найбільш затребуваними якостями керівника є його здатність мотивувати свою команду до генерування інноваційних ідей, розробку дієвої стратегії розвитку компанії. Ці якості забезпечують стабільне зростання організації в перспективі.

Вищезначені якості в менеджменті ідентифікуються як лідерські, а лідерство визначається як дієвий інструмент впливу на персонал.

У своїх роботах Р. Гайфец, П. Друкер, А. Клейнер, Дж. Коттер, Ш. Робертс, Пітер М. Сенге, Б. Сміт обґрунтували значення лідерства в системі управління персоналом.

Дослідження праць показало не системність заходів спрямованих на розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу на підприємствах металургійної галузі.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження лідерських якостей управлінського персоналу в системі менеджменту організації.

Для досягнення поставленої мети, було сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти щодо сутності «лідерства» та «лідерських якостей»;
- класифікувати чинники впливу на формування лідерських якостей персоналу групи компаній Метінвест;
- оцінити лідерські якості управлінського персоналу групи компаній Метінвест;
- запропонувати заходи щодо розвитку лідерських якостей управлінського персоналу групи компаній Метінвест.

Об'єктом дослідження є група компаній Метінвест.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-практичні засади щодо формування та розвитку лідерства в системі управління підприємствами металургійної галузі.

Методи дослідження. Основою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, теорії лідерства, управління персоналом, У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу; теоретичного узагальнення, графічний, статистичного аналізу та експертного опитування; групувань, логічного аналізу; системного та порівняльного аналізу; логічного аналізу, систематизації та групування.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять законодавчі акти України, матеріали Державної служби статистики України, річна

бухгалтерська та оперативна звітність досліджуваної компанії, статті учених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та рекомендації, отримані в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані іншими підприємствами. Це сприятиме покращенню ефективності управління і отриманню довгострокових конкурентних переваг.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок. Робота містить 17 рисунків та 19 таблиці.

РОЗІД 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутнісна характеристика понять «лідерство» та «компетенції»

Актуальність питань щодо лідерства та його впливу на результативність управління підприємством за останні десятиліття зростає, оскільки керівники намагаючись забезпечити прибутковість своєї організації, мають стати лідерами для своїх підлеглих. Поняття «лідерство» відмінне від поняття «керівництво». Дані поняття є взаємодоповнюючими, але відмінні за своїми функціями та відповідними аспектами діяльності, при цьому залишаються необхідними складовими елементами кожної компанії.

Кінець XIX ст. ознаменувався появою значної кількості підходів щодо вивчення лідерства. Результати доробків науковців цього періоду стали підґрунтям для подальшого розвитку теорії та практики управління [15].

Вчені економісти в кінці XX ст. досліджували людські відносини, принципи, інструменти, які забезпечували розвиток менеджменту. Значна кількість дослідницьких робіт в менеджменті була сконцентрована на вивченні лідерства. Одним з найбільш значущих напрямків в менеджменті на початку XXI ст. стала концепція лідерства, яка розширила визначення категорії «лідерство» та його прояви [15].

Розвиток компанії забезпечується висококваліфікованим управліннями, які при керуванні людьми використовують свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції. Людський капітал – це найбільш значуща цінність будь-якої організації, але він є одночасно й найменш передбачуваним в управлінні нею, оскільки саме він обумовлює цілісність або непослідовність в характері будь-якого виду господарської діяльності [15].

Серед всіх ключових обов'язків керівників усіх рівнів управління

людськими ресурсами є найбільш значущим, оскільки передбачає особливі вимоги до них, тому що їх поведінка повинна стати втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших.

Таблиця 1.1 – Періодизація розвитку теорії лідерства

Період	Назва теорії	Основні положення
к. XIX – I пол. XX ст.	Концепція «характеристик лідерства»	Визначення особистісних характеристик лідера.
Теорії кінця XX ст.	Концепція ситуаційного лідерства	В залежності від ситуації змінюються якості лідера, в основі теорії – аналіз певних ситуацій і відповідних їм стилів управління.
	Теорія обміну та трансформаційного лідерства	Лідерство визначається як функція налагодження міжособистісних відносин у групі.
	Теорія лідерства-служіння	Основою процесу управління є бажання менеджера служити людям.
	Теорія емоційного лідерства	В умовах мінливого середовища для розвитку лідерської ролі найважливішою якістю є емоційний інтелект.
	Теорія «двигуна лідерства»	Вивчає практичні аспекти довгострокового лідерства.
	Концепція об'єднуючого лідерства	Доводить необхідність встановлення зв'язків між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших.
	Теорія опосередкованого лідерства	Визначаються найважливіші компетенції та передбачається аналіз проблем мотивації до набуття статусу лідера.
	Теорія розподіленого лідерства	Характеризує «естафетну» передачу лідерських ролей від одного члена колективу до іншого.
Теорії початку XXI століття	Теорія внутрішнього стимулювання лідерства	Обумовлюють розвиток лідерства за рахунок управління змінами, налагодження взаємовідносин, обґрунтованого цілепокладання вміння діяти, знаходження рівноваги.
Теорії поч. XXI століття	Концепція «первинного» лідерства	Лідер повинен балансувати між врівноваженістю та емоційністю стандартами та «м'якими» процесами, самоконтролем та зовнішнім контролем, універсалізмом та специфічністю

Саме лідери завдяки своїй далекоглядності забезпечують створення могутніх корпорацій та міцні професійні об'єднання.

Лідерство забезпечує інтеграцію групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднується та концентрує зусилля групи на досягненні цілей організації. Лідерство визначає характер взаємовідносин між людьми в групі та обумовлене потребами неформального управління та проявляється в різній

мірі, оскільки в кожній групі є авторитетна та поважна людина, яка довіряє більшість [15].

Зурахуванням потреб сьогодення лідерство стає фактором стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення, оскільки саме лідери стають ініціаторами змін та основними гарантами їх успішного проведення. Вони генерують стратегію та основні засоби її реалізації, тому значущість лідерства в умовах сьогодення розглядається як запорука стабільного та поступового розвитку організації [9].

Привабливість лідера для його послідовників обумовлена його вмінням бачити стратегічні перспективи своїх зусиль, тобто те, чого послідовники бажають мати. Якщо мета краща, ніж існуюча реальність то вона матиме більшу привабливість, оскільки допускає ідеалізацію майбутнього. Ідея захоплює та надихає послідовників і змушуючи їх вірити в успіх [28].

Саме тому, лідерство - це вид управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для кожної конкретної ситуації поєднанні різноманітних джерел влади і зосереджений на досягненні поставлених цілей компанії. Потенціал кожної людини - це лідерство і влада. В лідерстві сила та примус замінені спонуканням та натхненням.

Стогдилл розділив на групи основні уявлення про лідерство у відповідності з одинадцятьма різноманітними підходами стосовно розуміння й дослідження цього феномену впродовж ХХ століття. Ця класифікація трактує лідерство як: центр групових інтересів і процесів; прояв особистісних рис; мистецтво досягати згоди; дія й поведінка; інструмент досягнення цілей і результату; результат групової взаємодії; вміння переконувати; здійснення впливу; владні відносини; результат рольової диференціації; ініціатива і конструювання структури групи [38].

З поняттям «лідер» тісно пов'язане поняття «лідерство», під яким у загальному розуміють складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером, та тих, на кого цей прояв направлено. Лідерство - в першу чергу відображає психологічні відносини, які виникають у групі, а

категорія «керівництво» розглядається з погляду організації діяльності групи та керування нею [27].

Варто зауважити: тільки наявність набору зазначених рис та якостей не є самодостатньою, аби спроможність до лідерства перетворилася у лідерство.

А. Дж. Мерфі зазначає, що спроможність до лідерства проявиться за наявності певної ситуації, тобто ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом вирішення проблеми [39].

Прагнучи набути статусу високорозвинутої країни світу, з урахуванням вибору європейського вектору свого розвитку, Україна має здійснити комплекс стратегічних заходів спрямованих на підвищення рівня сфер життєдіяльності українського суспільства. Однією із таких ключових сфер - є банківська сфера, якою пронизані майже всі інші суспільні сфери. Саме від рівня кадрового потенціалу працівників банківської сфери залежать державотворчі процеси і загальнодержавний рівень розвитку. Одним із головних інструментів становлення керівного складу банківських установ є лідерські компетентності, що мають визначати конкретні якості керівників, необхідні їм для ефективної роботи, і сприятимуть формуванню якісно-нової культури банківського працівника. У сучасній вітчизняній практиці управління має бути запроваджена активна й дієва практика відбору керівних кадрів саме на основі лідерських компетентностей, адже, керівник-лідер більше відповідає вимогам результативної роботи банку ніж керівник, що позбавлений лідерських якостей і рис [18].

Відповідно до академічних визначень компетенція (від лат. *сошреіенііа* - відповідальність, узгодженість) розглядається як сукупність повноважень (прав та обов'язків) будь-якого органу, посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організовувати та контролювати їх виконання, вживати в необхідних випадках заходи відповідальності тощо. А компетентність - це спроможність за рахунок набутих знань виконувати певний комплекс робіт або керувати його виконання з відповідною швидкістю, якістю та

ефективністю, що являє собою певний процес або певну частину процесу, функцію або певну частину функції [6].

Типи та варіації компетентностей не є вичерпними. У зв'язку із цим, як варіант, виділяється п'ять основних типів компетентностей: базові мотивації; психофізіологічні особливості (такі, наприклад, як швидкість і тип реакції); регулятивні механізми (до кола яких автори концепції включають цінності, установки, Я-концепцію особистості, психологічні феномени); знання; вміння та навички [13]. Вирізняють, також, комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні, професійні, лідерські компетентності тощо.

Метою діяльності компанії є збільшення прибутку та зменшення обсягів людських, матеріальних та часових ресурсів за рахунок ефективного управління ними. Ганатією ефективного керівництва є налагоджена взаємодія лідера зі своїми однодумцями, що забезпечує результативну роботу співробітників. Лідер-керівник має володіти знаннями в різноманітних областях, які він системно оновлює [11].

В умовах глобалізації економічного середовища лідерство забезпечує результативність роботи персоналу у відповідності до сучасних високих стандартів управління, а також формуванню особистості що буде здатна досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей [5].

Воно, на думку Петрової сприяє вдосконаленню внутрішньо організаційної структури підприємства, забезпечити бажанню рухатися вперед задля досягнення стратегічних орієнтирів [25].

Аналіз сучасних підходів до лідерських компетенцій дозволив зробити, що сучасні умови господарювання призводять до ускладнення міжособистісних відносин на підприємстві та потребують від керівництва розробки обґрунтованих оригінальних, креативних рішень. Сучасний керівник повинен мати глибокі та системні знання в різних галузях, і ці знання мають регулярно оновлюватися та систематизуватися [9].

Кожен вчений дає власне визначення поняття «лідера» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2–Порівняння визначень поняття «лідер» вчених та науковців [6,29,31]

Науковець	Визначення поняття «лідер»
Данюк В.М., Петюх В.М.	Лідер – це людина, яка налічена вмінням впливати на інших та направляти їх зусилля на реалізацію стратегічних планів. Лідер спроможний генерувати виробляти, проявляти та передавати енергію.
Шегда А.В.	Лідер – це той, хто очолює та веде за собою. Він задає траєкторію руху, веде за собою однодумців.
Черваньов Д.	Лідер – один з чотирьох основних архетипів керівників (лідер,

В процесі розвитку теорії лідерства науковці запропонували безліч визначень «лідерства». Деякі намагалися додати складові, які є притаманними тільки лідеру (табл. 1.3) [8].

Таблиця 1.3 – Порівняння визначень поняття «лідерство» вчених та науковців [8]

Науковець	Визначення поняття «лідерство»
Т. Пітерс	Направляюча діяльність.
М. Террі	Вміння впливати на команду, яке мотивує їх на досягнення поставленої цілі.
М. Мескон	Здатність надихати підлеглих на досягнення мети.
О. Щетиніна	Елемент, який впливає і проявляється в умінні вивести діяльність трудового колективу у відповідності до більш високих стандартів та сформувавши відповідний людський капітал.
Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарик	Взаємодія між людьми, яке формується у відповідності з конкретною ситуацією на основі налагоджених комунікацій і сприяє досягненню цілей.

Узагальнюючи різні визначення можна дати наступне визначення: «лідерство» – це взаємодія і вплив лідера на персонал, що ґрунтується на його лідерських якостях, серед яких найбільш значимими є креативність та емоційний інтелект. Лідерство – це відносини, які ґрунтуються на підпорядкуванні в системі відносин членів групи, які сприяють досягненню поставленої мети. Звідси лідер–керівник - це: член групи, якому група делегує право приймати рішення; індивід, який в діяльності та взаємовідносинах в групі відіграє головну роль [16].

Налагоджена взаємодія між людьми – основа виникнення лідерства. При цьому хтось керує, а хтось дозволяє собою керувати, при цьому він може в свою чергу керувати кимось іншим. Класифікацію основних ознак лідерства, в розрізі складових, які забезпечують соціально-психологічний розвитку колективу, узагальнену Жариком Є.А. приведено в табл. 1.4. [8].

Таблиця 1.4 – Класифікація поняття «лідерство»

Ознака	Різновид	Тлумачення
За стилем	Авторитарний	Одноосібне прийняття всі рішень. Нестабільний розподіл прав та обов'язки між членами групи. Зосередження управління на лідеру.
	Демократичний	Спільне прийняття рішень. Рівноправність кожного учасника команди. Рівномірний розподіл прав, обов'язків, відповідальності між підлеглими.
	Нейтральний	Велика свобода дій. Досить часті суперечки між учасниками команди.
За змістом діяльності	Лідер-виконавець	Забезпечує виконання вже прийнятої програми поведінки
	Лідер-натхненник	Пропонує програму поведінки
	Лідер-натхненника і виконавець	Поєднані обидві якості, які проявляються завжди Універсальна ознака
За характером діяльності	Ситуаційна ознака	Лідерські якості проявляються лише у специфічних ситуаціях

Кожна підприємство намагається підвищити ефективність, збільшити прибутки, оптимізувати витрати всієї видів ресурсів.

Запорукою ефективною роботи керівника є лідерський вплив – як результат взаємодії лідера та його послідовників, що сприяє зростанню результативності роботи персоналу.

Формування моделі компетенцій керівника є необхідним інструментом організації з управління персоналом. При цьому управлінські компетенції необхідно визначати на основі заданих стандартів, які включають набір вимог, які відповідають поставленим завданням і якості даної моделі в період її складання [8].

1.2. Керівництво і лідерство: сутність, характерні риси та складові

Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили наступний перелік перших 10 характеристик (за зменшеною значимістю), що впливають на успіх справи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Нова реальність лідерства

	Стара парадигма	Нова парадигма
1	Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
2	Контроль	Делегування владних повноважень
3	Конкуренція	Співробітництво
4	Однаковість	Розмаїття ідей і форм, креативність
5	Егоцентризм	Більш високі цілі, корпоративна соціальна відповідальність
6	Популізм	Діловитість
7	Перебільшення досягнень	Скромність, конкурентоспроможність

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру у керівника.

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані - лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють. Тобто, лідерство - це якість певною мірою набута [52].

Лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення до підлеглих, та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі набування ними досвіду.

Таблиця 1.6 – Ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва, (%)

1	Здібності ефективно працювати з людьми	78
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

Лідерство залишається найпопулярнішою та найскладнішою проблемою у системі управління підприємством. Розвиток економіки знань, посилення творчого потенціалу персоналу сприяло загостренню проблем щодо пошуку і впровадження сучасних технологій, методів, механізмів та інструментів кадрового управління.

Керівниками є посадові особи, що надіяються особливими повноваженнями очолюють трудові колективи та регулюють їх діяльність, а також приймають управлінські рішення в межах своєї компетенції і повністю відповідають за їх виконання [9].

Автор книг «Виховай у собі лідера», «Лідер на 360°», «Створи команду лідерів» [6] виділив п'ять етапів для розвитку лідера: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість. Передумовою досягнення п'ятої сходинки, на його думку, є сформовані лідерські компетенції, які полягають у як найкращому виконанні своїх обов'язків, роботі за межами посадових інструкцій та прийнятті відповідальності як за справу, так і за підлеглих, генеруванні ідей щодо покращення роботи, сприянні успіху інших людей, прийманні складних рішення щодо змін, створенні навколо себе «внутрішнього кола лідерів» [1].

Лідерські дії вимагають обґрунтованих суджень у застосуванні лідерських навичок. Процес зростання лідерської компетентності можна розділити на два окремі етапи:

- 1) досягнення лідерської компетентності;
- 2) підтримка/збереження лідерської компетентності, яка вимагає від керівника постійної обізнаності та розуміння відповідних технічних, професійних та ділових здобутків (рис. 1.1).

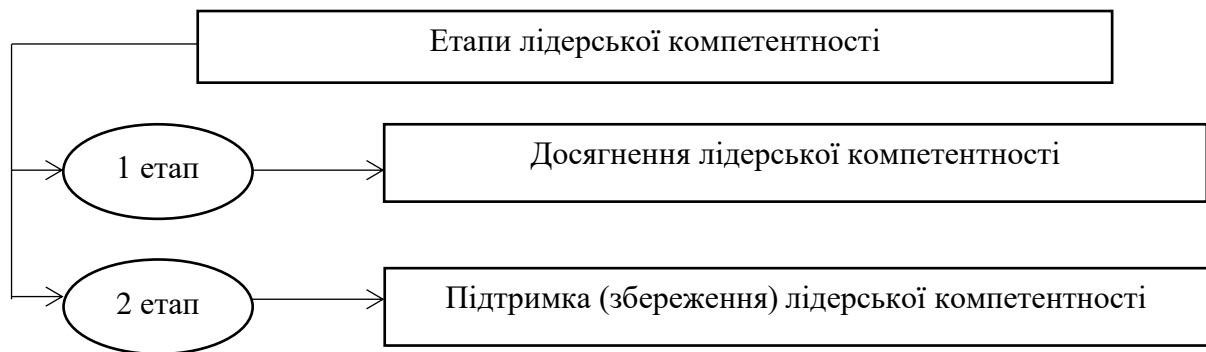


Рисунок 1.1 – Етапи зростання лідерської компетенції [9]

Проведене дослідження підходів щодо лідерських якостей дозволило виділити вміння підібрати команду та здатність налагодити її ефективну колективну роботу як основну складову лідерських якостей [39].

Однак теорія лідерських компетенцій стала поштовхом до появи та розвитку інших концепцій лідерства. На нашу думку, лідерські компетенції це наявність знань, навичок та компетенцій, моделей поведінки, які сприяють об'єднанню підлеглих при виконанні завдань у процесі реалізації організаційних змін.

Проведені дослідження лідерства дозволили всі лідерські якості згрупувати в чотири групи: фізіологічні, психологічні, емоцій, розумові [9].

Таблиця 1.7 – Ранжування компетенцій успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
1. Вміння працювати в команді	78
2. Відповідальність за реалізацію поставлених завдань	75
3. Бажання досягти результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Наявність досвід роботи в різних галузях	68
6. Наявність комунікаційних навичок	66
7. Готовність йти на ризик	63
8. Навички генерування ідей	62
9. Наявність таланту	60
10. Спроможність до зміни стилю керівництва в залежності від ситуації	58

Вчені – дослідники, які вивчали діяльність виконавчих директорів у Великобританії визначили перелік характеристик, які впливають на успіх справи (табл. 1.6) [9].

Він включає навички та досвід, який ці навички розвиває. Це обумовлене тим, що природні дані – лише частина загальної картини.

Розглянемо чотири типи лідерів різних формацій (рис. 1.2) [7].

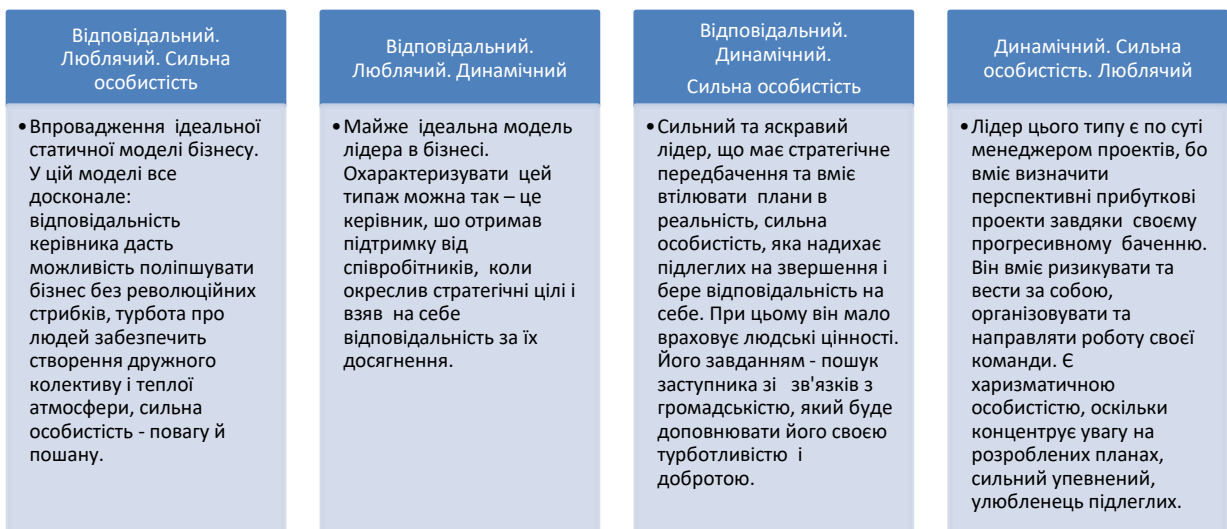


Рисунок 1.2 – Опис основних типів лідера різних формацій

В табл. 1.8 наведено основні вимоги до лідерських компетенцій власника бізнесу в розрізі складових персональної компетентності [2].

Таблиця 1.8 – Основні вимоги до лідерських компетенцій власника бізнесу

Персональна компетенція	Вимоги
Приклад для інших	Має надихати підлеглих до генерування креативних ідей, нести відповідальність за невдачі, заражати своїми ідеями інших.
Самореалізація в процесі	Навички генерування конструктивні пропозиції щодо змін в організації не тільки при вирішенні старих проблемних ситуацій, а й при появі нових.
Ефективність керування командою	Формулювання місії, визначення пріоритетних задач, делегування повноважень, залучення в команду освічених профі, командний гравець, використання трудового потенціал підлеглих задля досягнення поставленої мети, створює сприятливого морально психологічного клімату в колективі .

Серед компетентностей керівника необхідно виділити наступні ділові якості: стратегічне бачення; орієнтація на команду; ініціативність та оперативність при вирішенні проблеми, вміння управляти собою та делегувати повноваження підлеглим [12].

Серед професійних компетенцій керівника виділяють:

- володіння управлінськими навичками;
- професійна компетентність;
- ерудованість;
- наявність особистіних цілей;
- саморозвиток;
- критичне мислення;
- освоєння сучасних методами управління;
- володіння тайм- менеджментом;
- наявність емоційного інтелекту [12].

Вищеозначені якості поєднують в собі знання, професійні навички і індивідуальні або культурні якості, які є необхідними для результативної роботи. Іноді вони можуть бути описані у вигляді моделі професійної поведінки, необхідної для досягнення високих результатів [4].

Існує особливий «тетраedr компетенцій», що включає в себе: когнітивні компетенції (знання і вміння, отримані в процесі навчання та роботи), функціональні компетенції (навички, що проявляються в своїй професійній сфері), особистісні компетенції (моделі лідерської поведінки в робочих ситуаціях, надихання підлеглих на зростання результативності роботи), етичні (цінності, що виступають підґрунтям прийняття рішень), мета-компетенції (спроможності адекватно сприймати критику, вирішувати складні проблеми). Звичайно, в цьому поділі легко вгадується «айсберг компетенцій», запропонований Спенсером в якості наочної моделі структури компетенцій, однак є й суттєві відмінності між цими двома моделями. Дж. Четамом та Дж. Чиверсом [35], вищеозначена модель була чітко структурована і включає рівні можливості для розвитку кожного кластера компетенцій.

На розвиток лідерських якостей впливають дві групи факторів:

- зовнішні обумовлені впливом на керівника середовища, у якому він перебуває, а також тих людей, із якими він контактує;
- внутрішні обумовлені потребами, інтересами та індивідуально-психологічними особливостями самого керівника (накопичення досвіду самореалізації, формування базових лідерських компетенцій, мобілізація внутрішніх ресурсів особистості управлінського лідера та формування готовності до керівництва) [8].

У якості зовнішніх чинників, що впливають на формування лідерських компетенцій, можуть бути:

1. Умови життєдіяльності підрозділу.
2. Умови організації спільної діяльності в низці випадків визначають рівень розвитку лідерських компетенцій керівника.

3. Особливості професійної взаємодії.
4. Вплив ситуації, в якій реалізується лідерство.
5. Вплив групи (рівень організації групи, її морально-психологічний клімат). [8].

До внутрішніх чинників (суб'єктивно- особистісних) формування лідерських компетенцій слід віднести:

1. Особистісний адаптаційний потенціал.
2. Суб'єктивний контроль як показник готовності до лідерства..
3. Вікові особливості, які припускають наявність таких основних потреб: визнання, самопізнання, досягнення успіху та уникнення невдач, самореалізації.
4. Особистий досвід лідерства в спілкуванні, а можливо й особистісний, під яким мається на увазі становлення індивідуального лідерського стилю
5. Внутрішня мотивація лідерської діяльності (потреби в досягненні, домінуванні, саморозвитку, самоутвердженні, самовдосконаленні).
6. Особистісні характеристики співробітників (лідерство як реалізація особистих рис).
7. Формування прагнення бути першим закладене в особистості лідера, якій притаманні емоційний та соціальний інтелект [8].

Основні характеристики сучасного лідера це:

- вміння визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом співпрацівниками, а просто формулювати завдання, що стоять перед компанією
- вміння реагувати на ідеї та впроваджувати їх з підтримкою підлеглих та ресурсами, необхідними для їх реалізації;
- демонстрація принципу «кожна поразка – це досвід, що сприяє навчанню» і мотивує до генерування ідей;
- створювати команди з високим рівнем довіри один до одного;
- вміти аналізувати й розуміти зовнішнє середовище.

Основою формування сучасного лідера є потенціал, який повинен постійно вдосконалюватися.

1.3. Методи оцінки лідерських якостей управлінського персоналу організації

Вибір методу оцінки лідерських компетенцій персоналу залежить від багатьох чинників, серед яких провідну позицію займає стратегія підприємства (рис. 1.2), оскільки стратегія управління розвитком персоналу є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства.

Вибір методів оцінки лідерських компетенцій персоналу залежить від того, наскільки інноваційним у своїй діяльності та інвестиційноспроможним для розвитку персоналу є підприємство.

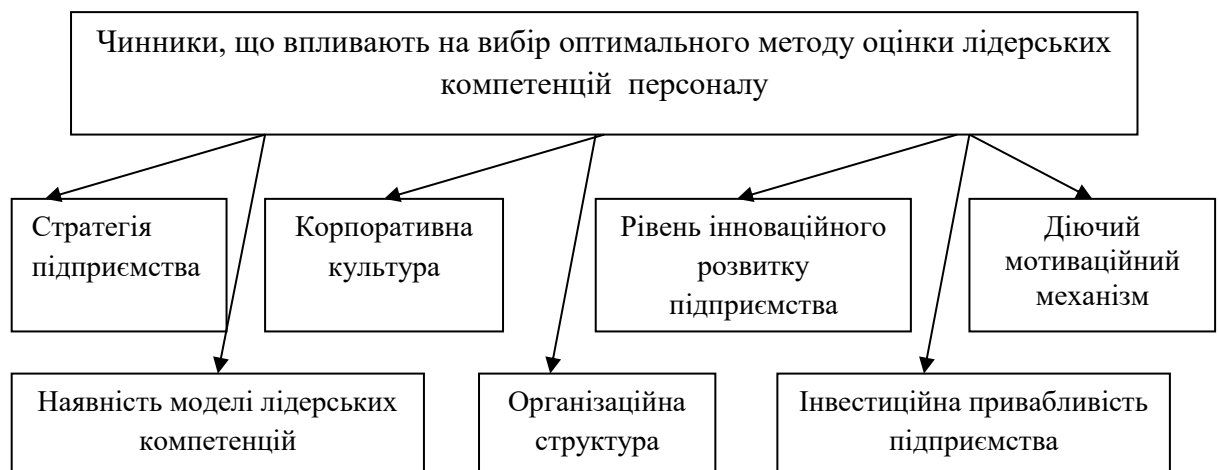


Рисунок 1.3 – Чинники, що обумовлюють вибір оптимального методу оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства

Оцінювання поточної діяльності такого підприємства має ґрунтуватися не тільки на аналізі узагальнених показників виробничої діяльності, а й на

оцінці рівня досягнення очікуваних результатів праці кожним працівником та відповідності критеріям, визначеним посадовими обов'язками.

При плануванні перспективної діяльності підприємства повинна визначатися потреба у розвитку його лідерських компетенцій персоналу та підвищенні еластичності (адаптованості) персоналу новим умовам. Серед методів оцінки лідерських компетенцій персоналу найбільш поширеними є Performance Management, Assessment center та Hay Group, а також «метод 360°».

Performance Management (в перекладі з англ. «менеджмент виконання») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу підприємства. Він базується на законах людської поведінки, що були випробувані часом і, крім того, ще і проекспериментовані в дослідницьких лабораторіях, університетах, школах, клініках і в бізнесі. Люди міняються, але закони, що керують поведінкою людей.

Під лідерством у цій концепції розуміють конкретних людей, які керують організацією. Від того, наскільки вони освічені, виховані, принципові, знаються на теоріях та підходах до керування – залежить успіх підприємства. Тут найбільше цінується усвідомлення чітких цілей фірми та постійне слідування основній ідеології [34].

Performance Management використовує такі методи, як:

- тренінги і консультування щодо потреб клієнтів;
- розвиток внутрішньогрупових і міжгрупових комунікацій;
- стимулювання лідерства і team management;
- стратегічне планування й організаційні зміни;
- комплексна освіта;
- забезпечення безпеки і здоров'я.

Впровадження концепції управління результативністю є ключовим напрямком діяльності кадрової служби в підприємствах. Концепція управління результативністю активно використовується світовими лідерами у сфері управління.

Вдосконалення стилю управління для залучення менеджерів лінійної ланки управління і фахівців в процес розробки і ухвалення рішень. Це важливо, оскільки час реакції на події є суттєвим фактором конкурентоспроможності підприємства. Якщо керівництво залучає до управління працівників, то більш оперативно буде проінформованим щодо появи проблеми і шляхів її оптимального вирішення, оскільки проблеми, як правило, виникають на лінійному рівні, де краще аналізуються способи вирішення, проблем що виникають. [45].

Вдосконалення внутрішньфірмових комунікацій. Управління результативністю потребує інформаційної підтримки (постановка цілей, підприємство контролю, процес оцінки результатів і заохочення кращих). Від якості комунікацій залежать всі внутрішні процеси і взаємодія із зовнішнім середовищем. Проте складно знайти компанію, комунікативна система якої розцінюватиметься її менеджментом і персоналом як високоефективна.

Постійне навчання і розвиток персоналу. Як правило, на ринку праці дуже складно знайти вільних висококваліфікованих фахівців, оскільки всі вони вже є співпрацівниками діючих компанії, а найбільш обдаровані працюють в компаніях, де діють стратегії управління персоналом. Тому висококваліфікованих фахівців потрібно або переманювати з інших компаній, або «виховувати» самостійно.

Концепція Performance Management забезпечує можливість для співпрацівника і керівника обговорити цілі діяльності і розвитку та спільно розробити план досягнення цих цілей. Плани розвитку повинні забезпечити досягнення організаційних цілей і кар'єрне зростання співпрацівника, а також враховувати прояви дії факторів навколишнього середовища.

Процес Performance management починається з аналізу й опису роботи. Менеджер визначає необхідні функції в описі роботи, стратегічній місії та цілі відділу чи організаційної одиниці. Для кожної посади разом із співпрацівниками розробляються стандарти мінімального прийнятного виконання. Він забезпечує зростання результативності роботи персоналу,

удосконаленню форм взаємозв'язку між керівниками і співпрацівниками і дозволяє досягати більшої ефективності в роботі окремих відділів і підприємства в цілому.

Assessment center – це технологія проведення багатокomпонентної кваліфікованої, стандартизованої, об'єктивної оцінки професійного рівня, особистісних якостей, та наявних можливостей працівників [45].

Метою використання технології Assessment center є виявлення основних психологічних компетенцій фахівця, його індивідуальних особливостей та рис характеру [45].

Технологія Assessment center, як правило, застосовується або у випадку прийому на роботу, або для розвитку і визначення потенціалу співпрацівника з метою рекомендації на вищу посаду. Дана технологія передбачає використання наступних методів: інтерв'ю з експертом, в результаті якого збирається інформація щодо знань і досвіду роботи співробітника; тестування (діагностика індивідуально-психологічної, ділової, професійної компетентності); ділова гра; інтерв'ю за компетенціями; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study) [45].

Результатом проведення процедури асесменту є сформована модель компетенцій щодо кожного конкретного спеціаліста.

Під час проведення Assessment Centre взаємодія з кожним оцінюваним має бути максимально персоніфікованою: всі учасники (як випробовувані, так і оцінювачі) повинні мати табличку з вказівкою прізвища, імені, по батькові. Оцінюваним необхідно мати чітке уявлення про того, хто з ними працює. Тому потрібно представити всіх учасників один одному. Роботу потрібно добре спланувати і організувати (бажано уникати збоїв і несподіванок), процедури мають бути зрозумілі, аби люди не випробовували жодної додаткової напруги, робочі місця мають бути зручними, режим робочого дня — максимально близький до звичайного, включаючи перерви.

Узагальнення особливостей методу Assessment Centre дозволяє навести його переваги та недоліки, представлені на рис.1.4.

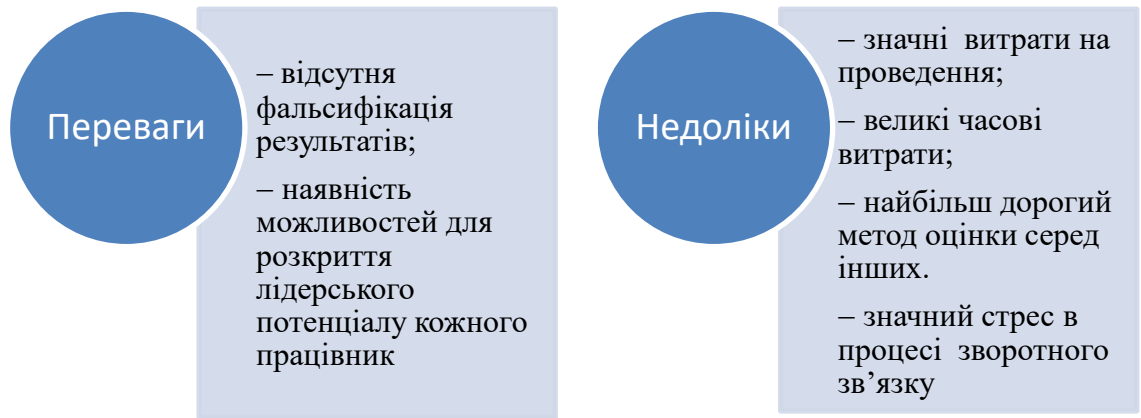


Рисунок 1.4 – Переваги та недоліки методу Assessment Center

Метод Hay Group (The Guide Chart Profile Method), більше відомий під назвою «Метод Хейя», є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі. При використанні системи оцінки посад в різних компаніях використовується уніфікований підхід, який передбачає дотримання таких обов'язкових умов:

- для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів;
- в ході оцінки використовуються однакові правила визначення оцінок посади по кожному фактору;
- визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.

При використанні методу Hay Group враховуються особливості компанії, цілі і умови її діяльності. Для оцінки в основному використовуються фактори. Рівень знань, тобто сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для правильного виконання посадових обов'язків. Цей фактор включає три субфактори: професійні знання, широту застосування і комунікативні навички вирішення проблем. Інтелектуальний рівень, який потрібний на робочому місці для прояву ініціативи співпрацівника, а також складності виконуваної роботи.

Технологія оцінки методом Hay Group включає 4 етапи, які представлені на рис. 1.5. [34].

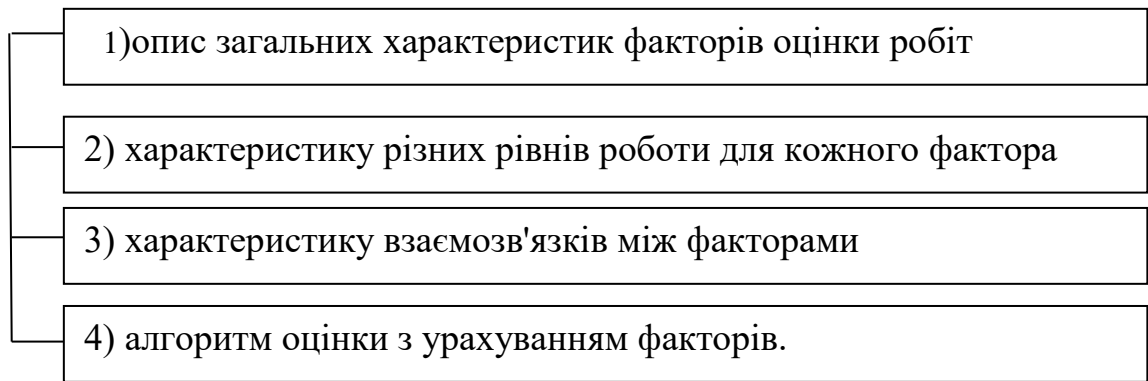


Рисунок 1.5 – Технологія проведення оцінки методом Hay Group

Метод Hay Group дозволяє визначити відносну важливість і цінність різних посад для організації, а також виявити основні взаємозв'язки між ними [34].

Оцінка «360 градусів» дає можливість отримати дані щодо дій фахівця в реальній роботі та демонструє його компетенції. Результати оцінки використовуються в процесі формування програми професійного та лідерського розвитку оцінюваного та кадрового резерву, планів індивідуального розвитку. Переваги та недоліки цього методу представлені на рис.1.6 [34].



Рисунок 1.6 – Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Оцінка особистісних та професійних компетенцій за допомогою методу «360 градусів» дає можливість визначити, саме якості, які щонайбільше можуть проявитися в процесі управління. Наскільки об'єктивним є цей метод визначає оркултура організації.

Через упереджене ставлення та відсутність відвертості серед колег і колективі вткртсьання цього методу не отримало відповідного поширення.

Але цей метод дозволяє проводити оцінку на робочому місці, визначити соціальну компетентність та сприяє обґрунтованій розробці програми розвитку персоналу [34].

Багато науковців намагалися скласти повний перелік компетенцій і вимог, які пред'являють до керівника чи лідера, а також визначити характеристики, які вони не повинні мати, якщо прагнуть до успіху. При цьому варто зазначити, що існує перелік компетенцій окремо для керівників та лідерів [15].

Висновки до розділу 1

Проведені у першому розділі дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Узагальнено історичний розвиток концепції лідерства в теорії управління завдяки чому зроблено періодизація розвитку теорії лідерства в розрізі трьох періодів, що сприяло ґрунтовному аналізу теоретичних аспектів лідерства

Ідентифіковано фактори, що впливають на формування лідерських якостей управлінського персоналу підприємства за рахунок їх поділу на зовнішні: умови життєдіяльності підприємства, умови організації спільної діяльності; особливості професійної взаємодії; вплив ситуації, в якій реалізується лідерство, вплив групи та внутрішні: суб'єктивний контроль як показник готовності до лідерства, вікові особливості, особистий досвід лідерства, внутрішня мотивація лідерської діяльності, особистісні характеристики співробітників, формування прагнення бути першим.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика групи компанії «Метінвест»

Вітчизняна міжнародна металургійно-гірничодобувна компанія Метінвест включає 24 гірничо-видобувні, коксо-хімічні, сталеплавильні та трубні компанії в Україні, ЄС та США [30].

Більшість виробництв розміщено в Україні, декілька в Італії, Великій Британії та Болгарії неподалік від великих логістичних вузлів, що дозволяє компанії мати переваги щодо вартості поставки продукції покупцям в усі країни світу. З 2018 року до складу компанії Метінвест ввійшло 23,7% акцій Південькокс та 100% акцій Unisteel [30]. З 2021 року - Pokrovsky Coal Group, найбільший виробник коксівного вугілля. Для централізованого управління всіма видами бізнесу Групи СКМ було створено керуючу компанію Групи Метінвест - ТОВ «Метінвест Холдинг».

Продукція Метінвест реалізується на усіх основних ринках світу [21].

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва продукції в розрізі товарного потрєклю компанії за 2019-2021 р.р. (тис. тонн) [19]

Продукція	2019	2020	2021	Темп росту	
				2020/2019	2021/2020
Чавун	7928	8475	9709	6,9	12,7
Сталь	7578	8268	9533	8,4	13,3
Напівфабрикати	316	3313	3411	90,5	2,9
Чавун	1264	1088	1347	-16,2	19,2
Сляб	1896	2225	1651	14,8	-34,8
Готова продукція	5595	5859	7233	4,5	19,0
Плоский прокат	4677	4835	5978	3,3	19,1
Довгий прокат	714	794	1089	10,1	27,1
Рейкова продукція	49	79	48	38,0	-64,6
Трубна продукція	155	151	118	-2,7	-28,0
Залізорудний концентрат	29028	30501	31341	4,8	2,7
Вугільний концентрат	2961	2883	5542	-2,7	48,0

Як видно з даних таблиці 2.1 впродовж 2019-2021 р.р. щороку відбувалися структурні зрушення в товарному портфелі компанії Метінвест, що було обумовлено кон'юнктурним впливом ринку чорних металів як у світі, так і в Україні.

Джерелом доходу компанії «Метінвест» є оптовий продаж металів, вугілля, газу та газового конденсату, та дистрибуція електроенергії кінцевим споживачам.

Структурні підрозділи компанії «Метінвест» наведено на рис.2.1, де представлені підрозділи за основними напрямками роботи компанії.

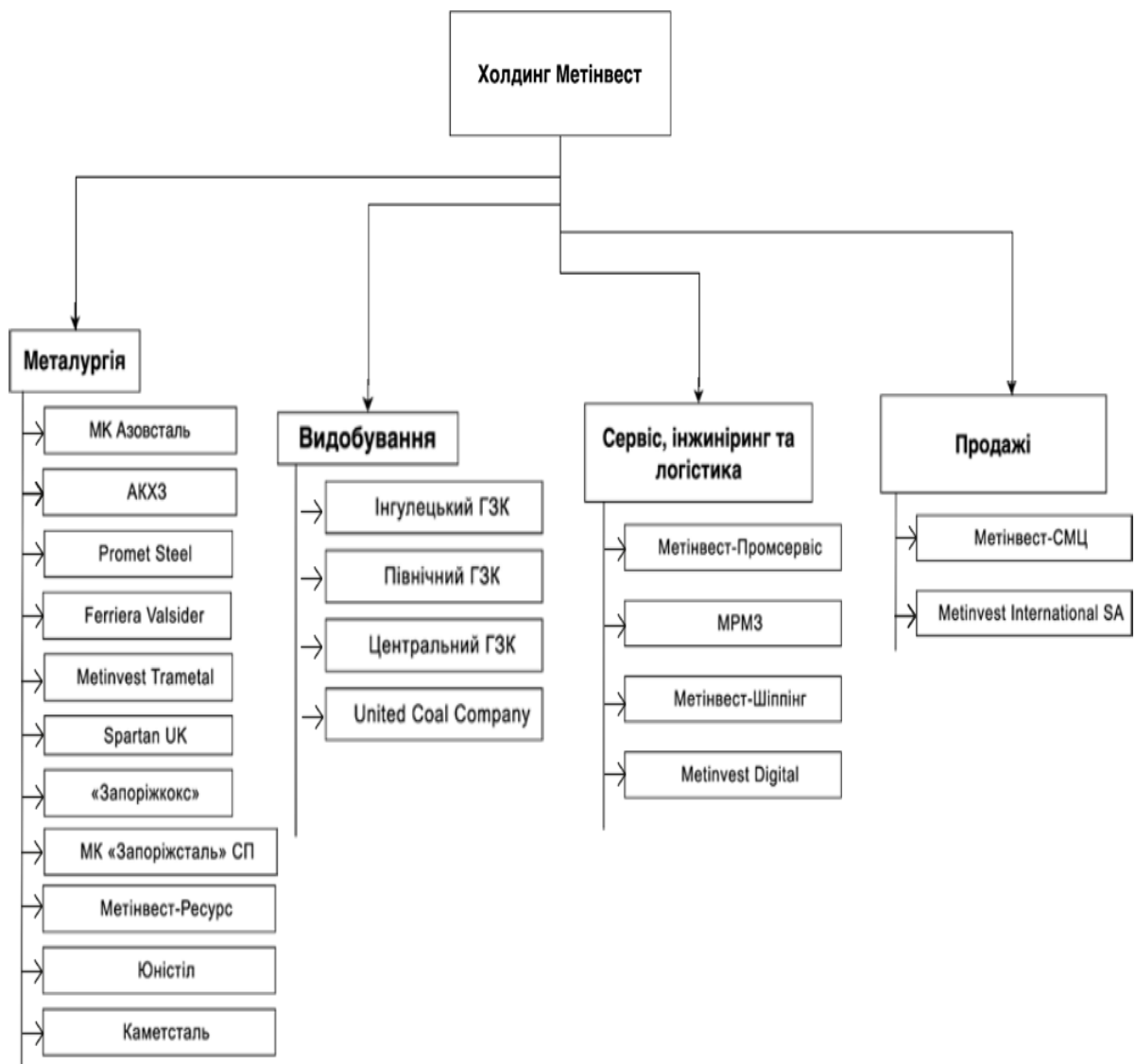


Рисунок 2.1 - Структурні підрозділи групи «Метінвест» [32]

У 2020 - 2021р.р. під поширенням COVID-19 уряд Китаю змушений був

фінансувати будівництво інфраструктурних об'єктів, що спричинило збільшення попиту на сталь на 9,1% в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, що і підсумку спричинило зростання обсягів її імпорту. Компанія «Метінвест» використала цю можливість в повному обсязі збільшивши свій експорт в Китай [32].

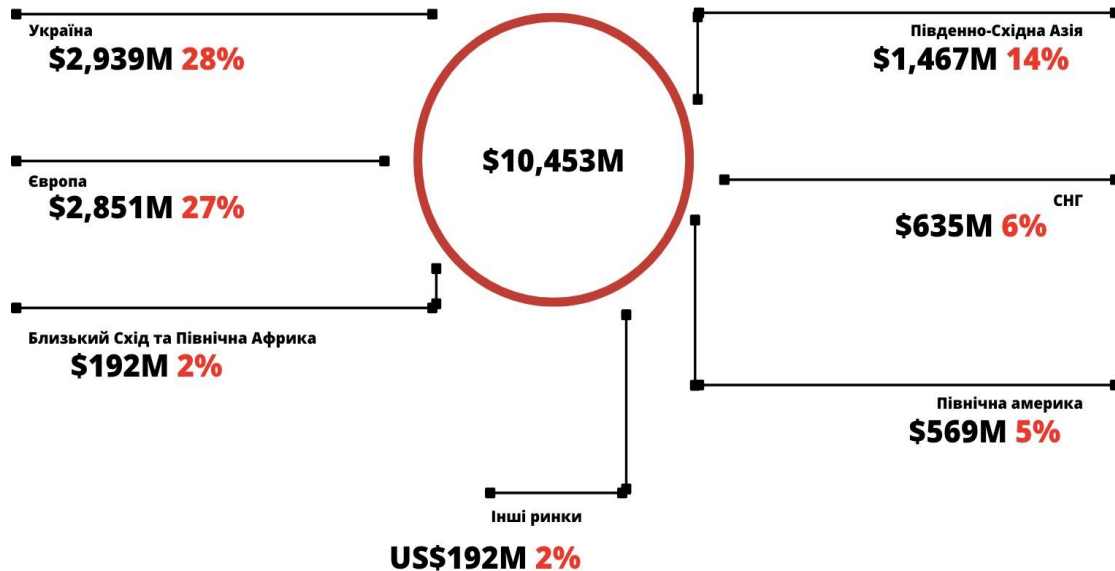


Рисунок 2.2. – Географічний розподіл прибутку Метінвест за 2021р. [21]

В 2021 році обсяги продажів в Україні зменшились на 7% -за рахунок зменшення цін на металопродукцію та кокс. Це падіння було компенсовано зростанням запасів товарів тривалого користування, коксу і залізородних концентратів [21].

Об'єм продажів у Європі у 2021 році був 21% менше, ніж у 2020 році. В США - частка в загальному обсязі продажів зменшилась до 27%. Частка Близького Сходу та Півночі Африка (АВСА) зросла до 17%. Метінвест в Китаї відновив продаж сталі за рахунок зростання попиту. Частка продажів Південної Азії зростала до 14%. [21].

Каналом оптової реалізації металопродукату України виступає ТОВ «Метінвест-Україна», яке продає продукцію ВАТ МК «Азовсталь» Єнакіївського МЗ. Канал роздрібної реалізації сталі та прокату в Україні та

Східній Європі - це Метінвест-SMC [38]. В таблиці 2.2. представлена динаміка показників прибутковості компанії Метінвест 2020-2021 р.р. [19].

Таблиця 2.2 - Динаміка показників прибутковості компанії Метінвест за 2020-2021 р.р. [19]

Показник	2020	2021	Темп приросту
Дохід	10757	10453	-2,9
Прибуток	1213	2204	44,9
Рентабельність	11,00%	21,00%	47,6

З даних таблиці 2.2. можна зробити висновок про те, що не дивлячись на не значне зменшення обсягів доходу 2,9% в 2021р.компанія збільшила свій прибуток майже на 45% за рахунок скорочення операційних витрат, яке відбулося за рахунок зменшення вартості матеріалів та інших операційних витрат та зростання амортизації на 85,38% [19].

Найбільш поширеним показником ефективності бізнесу вважається прибуток, оскільки основна мета бізнесу-отримання прибутку. Коефіцієнти рентабельності є відносними показниками фінансової діяльності та ефективності підприємства. Порівняно з абсолютними показниками прибутку показники рентабельності мають такі переваги, як більш широкі можливості порівняння та менший вплив інфляційних процесів на показники рентабельності. Враховуючи те, що можна оцінити діяльність компанії, необхідно оцінити її прибутковість.

З таблиці 2.3 можна зробити висновки щодо рентабельності роботи компанії. З 2019 року показники впали, не дивлячись на прибутковість роботи компанії в звітному році.

Таблиця 2.3 – Основні коефіцієнти рентабельності роботи компанії

Метінвест за 2019-2021 р.р. [19]

Показник	2019	2020	Темп приросту 2019/2020	2021	Темп приросту 2020/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	2,46	-0,34	-2,8	1,42	1,76
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10,06	- 10,65	-11,71	6,1	7,76
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,67	-0,15	-0,82	0,6	0,75
Коефіцієнт рентабельності товарів	23,83	33,75	9,92	47,25	13,5

Платоспроможність підприємства обумовлює результативність його роботи. У таблиці 2.4 наведено розраховані показники платоспроможності [19].

Таблиця 2.4 - Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності компанії Метінвест за 2019-2021 р.р. [19]

Показник	Рекомендоване значення	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	$K > 0,5$	0,18	0,22	0,23
Коефіцієнт фінансування	$K < 1$	0,22	0,28	0,31
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$K > 0,1$	-0,27	-0,41	-0,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K > 0$	-0,49	-0,51	-0,51

Розраховані показники в таблиці 2.4 дозволяють зробити висновок про те, що коефіцієнти платоспроможності знаходяться поза межами нормативних значень, що свідчить про нестійке фінансове становище компанії.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу компанії «Метінвест»

Основним об'єктом управління компанії є її персонал, оскільки саме на нього покладено виконання усіх виробничо-господарських процесів на підприємстві, що обумовлює зростання ролі людського фактору у виробництві [18].

Від початку війни компанія «Метінвест» весь час підтримує українців, свої робітників та ЗСУ.

За період від початку повномасштабного вторгнення Внаслідок бойових дій 2022 року загинуло 501 працівників «Метінвест». Через війну та окупацію Маріуполя свою роботу припинили заводи «Азовсталь» і ММК Ілліча. Лише після перемоги України буде можливість провести оцінку розмірів втрат [24].

На кінець 2021 року в групах компаній Метінвест працювало 69 383 чоловік. Задля успішної реалізації технологічної стратегії та інвестиційних планів було найнято 7876 нових співробітників, у тому числі 592 недавніх випускники. Більшість співробітників працюють в Україні.

Виробничий персонал 73% робочої сили, п управлінський - 27%. У 2020 році компанія «Метінвест» скоротила плинність кадрів приблизно на 2,0%. «Метінвест» забезпечує рівні можливості для всіх співробітників, задля цього регулярно оголошуються конкурси на посади менеджерів середнього та вищого управлінського рівня. У 2020 році більше 31% серед робітничих посад та більше 25% керівних займали жінки [19].

Компанія «Метінвест» в своїй роботі використовує визначений механізм добору для кожного фахівця з розробленим робочими інструкціями та відповідними завданнями [19].

Таблиця 2.5 - Розподіл керівного складу компанії Метінвест за статтю за 2019-2021 р.р., % [19]

Стать	2019	2020	2021
Чоловіча	73	75	75
Жіноча	27	25	25

Оцінюючи гендерну рівність керівного складу компанії «Метінвест», яка наведена в таблиці 2.5, варто відзначити, що кількість чоловіків перевищує кількість жінок в три рази.



Рисунок 2.3 - Розподіл персоналу виробничих професій компанії Метінвест за віком

Представлений на рис. 2.3 розподіл персоналу виробничих професій за віком свідчить про те, що найбільша кількість працівників в компанії «Метінвест» – це люди віком від 30 до 50 років.

Таблиця 2.6 - Розподіл управлінського персоналу компанії Метінвест за віком за 2019-2021 р.р., % [19]

Вік	Рік		Темп приросту
	2021	2020	
Від 30 до 50 років	18	17	5,6%
Старші 50 років	82	83	-1,2%

Як видно з даних таблиці 2.6 серед управлінського персоналу переважають люди старші 50 років.

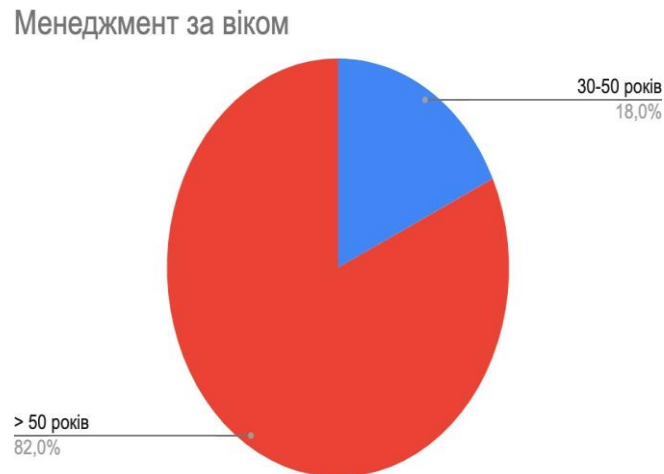


Рисунок 2.4 - Розподіл управлінського персоналу за віком [19]

З даних рисунку 2.4 наочно видно, що керівні посади в компанії займають люди передпенсійного віку, що не зовсім сприяє максимально адаптованому управлінню компанією.

Соціальна політика Метінвесту дуже широка та багатогранна. Компанія приділяє увагу роботі з молодими спеціалістами. Для їх подальшого розвитку використовується комплексна програма щодо прийняття на роботу молодих спеціалістів. Це дозволяє добре підготовленим співробітникам ефективно працювати в компанії Метінвест та впроваджувати заходи щодо вдосконалення виробничих процесів та соціальної сфери. Велика увага приділяється покращенню умов праці співробітників [18].

Загальне керівництво покладається топ менеджмент. Директор є відповідальним за досягнення всіх планових показників. Бухгалтерія веде облік результатів господарсько-фінансової діяльності компанії та здійснює контроль за використанням в господарській діяльності усіх наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Відділ закупівель забезпечує

сировиною та матеріалами, а відділ збуту реалізує продукції підприємства у відповідності до планових заходів та укладених контрактів, доставку покупцям у відповідності до встановлених термінів та графіків [18].

Для отримання системної оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом необхідно проаналізувати потенціал персоналу. На основі даних звітності графічно представлені тенденції в русі персоналу компанії «Метінвест» за 2019 – 2021 р.р. (рис.2.10) [19].

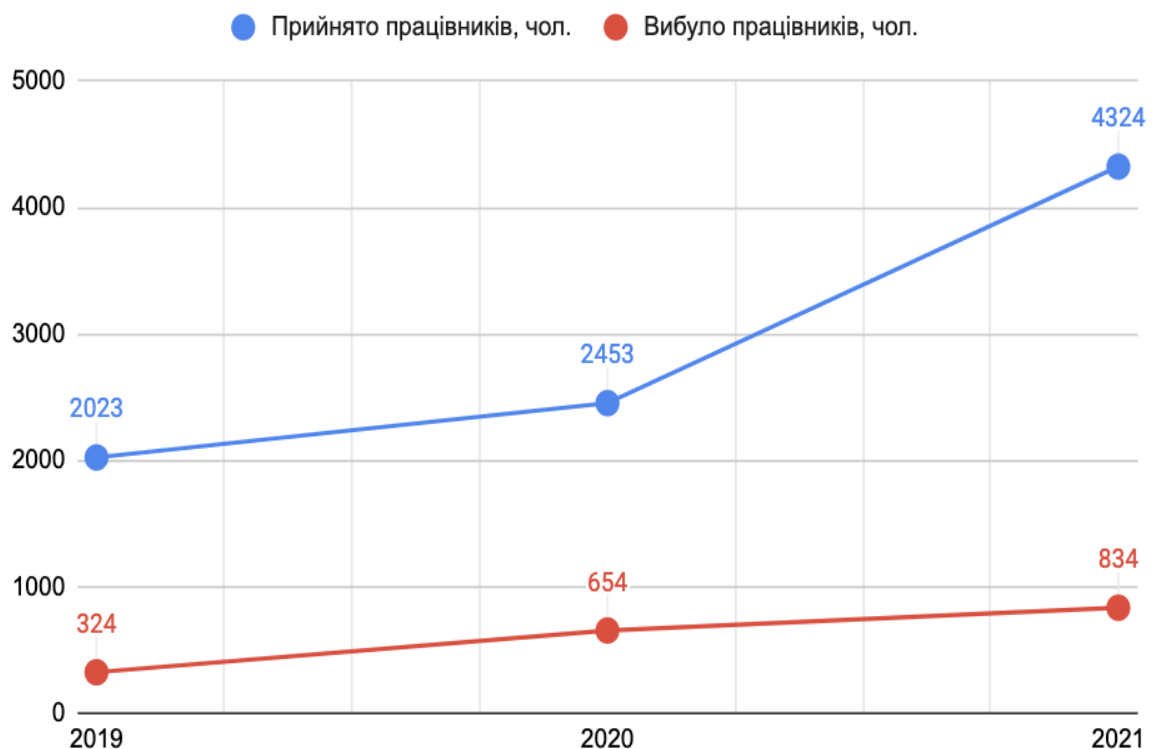


Рисунок. 2.5 – Динаміка руху персоналу компанії «Метінвест» за 2019 – 2021 р.р. [19].

З даних рисунку 2.5 можна зробити висновок, що кількість робітників зростає. у звітньому році в порівнянні попереднім кількість прийнятих працівників зросла на 0,21%, а загальна кількість - на 1,59%. При цьому простежується висока плинність кадрів, що у 2021 році зросла на 1% ніж у 2019 році [59].

У таблиці 2.7 наведено дані про категорійний склад трудового колективу досліджуваної компанії.

Таблиця 2.7 – Склад персоналу компанії Метінвест в розрізі основних категорій за 2019 – 2021 р.р. [19]

Категорії персоналу	2019		2020		2021	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	431	11,4	438	11,4	444	11,4
Виробничий персонал	3056	80,7	3087	80,6	3120	80,2
Допоміжний персонал	299	7,9	303	8,0	325	8,2
Разом	3786	100	3828	100	3889	100

З таблиці 2.7 можна зробити висновок, що більшість персоналу – це робітники виробничих професій (більше 80%).

У таблиці 2.8 наведено детальний аналіз руху персоналу.

Таблиця 2.8 – Динаміка руху персоналу компанії Метінвест за 2019-2021 р.р. [19]

Показники	2019	2020	2021	Темп приросту	
				2019/2020	2020/2021
Середньоспискова чисельність	50324	52344	54365	3,9	3,7
Прийнято протягом року чол.	2023	2453	4324	17,5	43,3
Вибуло працівників чол.	324	654	834	50,5	21,6
4. Коефіцієнт обороту:					
- з прийому	4,0	4,7	7,9	14,2	41,2
- зі звільнення	0,6	1,3	1,5	48,5	18,6
Коефіцієнт плинності кадрів	3,0	3,7	6,9	18,1	46,9
Коефіцієнт загального обороту	4,7	5,9	9,5	21,4	37,4

Дані, наведені і в таблиці 2.8 свідчать про значний рівень плинності кадрів, тому керівництву компанії варто звернути увагу на створення умов за яких співробітники захочуть залишатися в компанії якомога довше. Високий рівень плинності кадрів обумовлює необхідність зосередження зусиль керівництва компанії щодо її зниження.

Основним параметром оцінки ефективності управління людськими ресурсами є продуктивність праці, її рівень та динаміка, загальна оцінка

досягнення планованих показників.

Таблиця 2.9 – Продуктивність праці співробітників компанії групи Метінвест за 2019 - 2021 р.р. тис.тон. [19]

Показники	2019	2020	2021	Темп росту		
				2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
Обсяг продукції	1213000	2204000	7044000	-51,7	81,7	219,6
Кількість персоналу	66,565	67,434	69.,383	0,5	1,3	2,9
Виробіток	18,222	32,683	101,523	-51,9	79,4	210,6

Як видно з даних, що представлені в таблиці 2.9 продуктивність праці персоналу компанії Метінвест стрімко зросла в 2021 році майже вдвічі, при цьому кількість робітників зросла на 2,9%, що є свідченням дієвості наявного механізму мотивування співробітників [20].

Компанія Метінвест постійно розширює можливості кожного співробітника для навчання та кар'єрного зросту. Група Метінвест інвестувала 5,8 млн доларів США в 2019 році в розвиток людських ресурсів. Завдяки цим інвестиціям було розширено навчальні програми з метою узгодження знань співробітників та підвищення кваліфікації, яких потребує сучасна глобалізація та діджиталізація ринку. В Метінвест велика кількість програм, що є обов'язковими і розробленими відповідно до конкретних необхідних навичок і потреб на різних рівнях управління та зосереджених на розвитку професійних навичок і особистих якостей [20].

На рис.2.6 представлено динаміку зростання зарплат у компанії групи Метінвест за 2019 - 2021 р.р. [19].

З даних рисунку 2.6. видно, що заробітна плата в компанії Метінвест має позитивну динаміку до зростання за три роки.

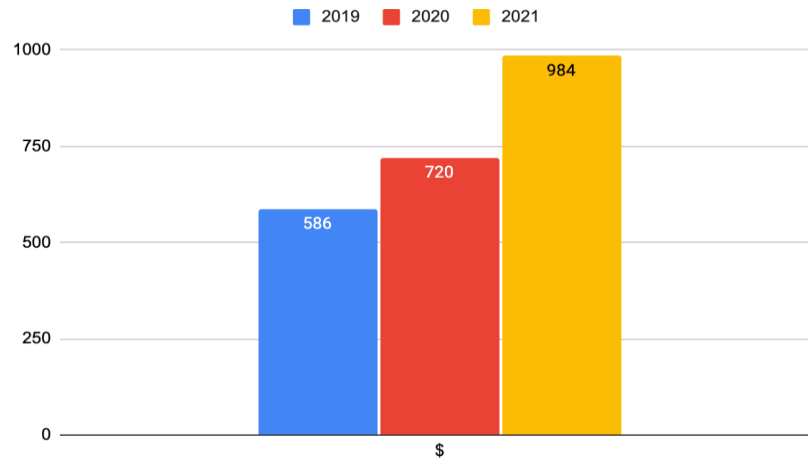


Рисунок 2.6. – Динаміка зростання заробітної плати співробітників компанії групи Метінвест за 2019 - 2021 р.р. [19]

На рис. 2.7. представлена динаміка обсягів інвестування компанією в навчання свого персоналу за 2019 - 2021 р.р..

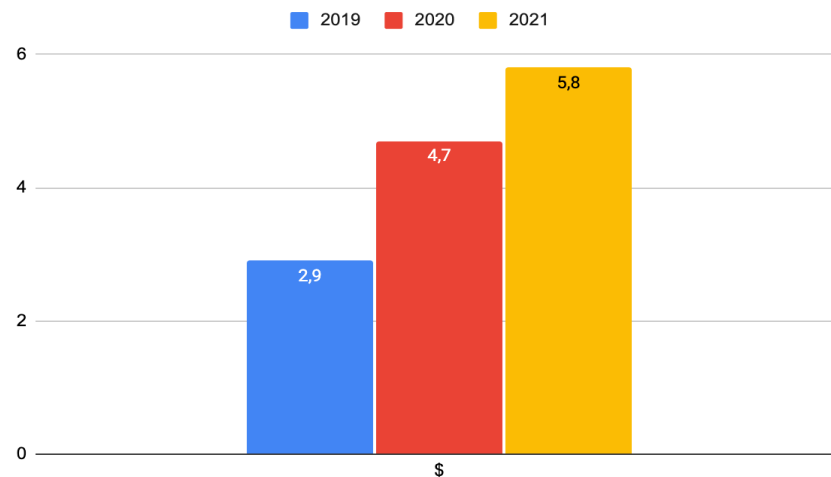


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів інвестиції компанії Метінвест в навчання персоналу за 2019 - 2021 р.р., млінодоларів США [19]

З даних наведених на рис.2.7. можна зробити висновок, що за за 2019 - 2021 р.р.. компанія «Метінвест» збільшила обсяги інвестицій в навчання свого персоналу в два рази з 2,9млн.дол. до 5,8 млн.дол

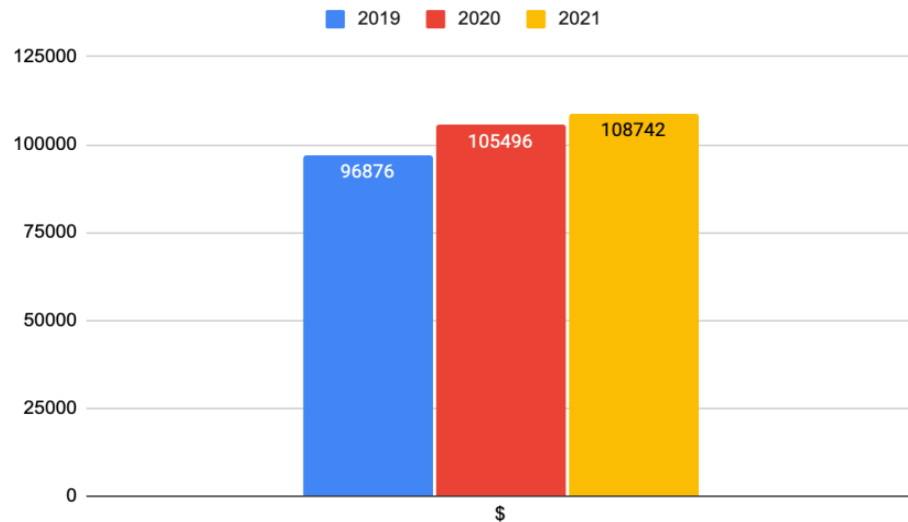


Рисунок 2.8 – Динаміка кількості навчальних сесій для співробітників компанії Метінвест за 2019 - 2021 р.р. [19]

З даних наведених на рис.2. 8 видно, що компанія щорічно збільшує кількість навчальних сесій для своїх працівників. На Метінвесті реалізується більше ніж 20 управлінських програм, які направлені на розвиток як лідерських так і професійних навичок. В компанії створено команда з 35 штатних тренерів, які проводять інтерактивні заняття, пі час яких учасники на прикладі конкретних ситуацій отримують практичні навички щодо прийняття відповідних ефективних рішень. В 2019 році було проведено 21 861 тренінг, у тому числі для менеджерів щодо розвитку їх професійних навичок у конкретних сферах, таких як бізнес-адміністрування, управління кадрами та управління проектами. В цьому ж році було реалізовано ще 2 програми підвищення управлінських навичок керівників компанії. Перша була сфокусована на розвитку навичок проведення переговорів, друга – на покращенні наявних економічних знань щодо організації виробництва. Компанія також реалізує програму Metinvest Tomorrow Builders, яка включає три модулі, які були розроблені спільно з бізнес-школою INSEAD та менеджментом групи. З метою забезпечення очікуваних результатів навчання корпоративними навчальними центрами реалізуються стратегії щодо впровадження цифрових технологій у навчальний процес [20].

У 2019 році більше ніж 39 менеджерів нижчої ланки пройшли внутрішній курс менеджменту, який в подальшому дозволить дати змогу претендувати їм на керівні посади. У звітному році команда кадрового резерву молодих співробітників компанії взяла участь у міжнародній програмі розвитку лідерства, яка проводилась спільно з Wharton. Її учасники відвідавши шість компаній у Китаї ознайомилися з передовим досвідом та провели зустрічі керівництвом топових металургійних китайських компаній щодо обміну досвідом. Компанією Метінвест була створена програма «Talent Pipeline» щодо підготовки претендентів на посади менеджерів вищої та середньої ланки. Програма сприяє знаходженню майбутніх лідерів та їх кар'єрному зростанню. У попередньому році 66% керівних посад вищого та середнього рівня займали HR - спеціалісти. Метінвест впроваджує політику комплексного управління кар'єрою, що передбачає кар'єрне зростання на основі поєднання принципів індивідуалізації та диверсифікації навчальної діяльності за рахунок розширення можливостей щодо навчання свого персоналу [21].

2.3. Оцінка наявних лідерських якостей керівного складу компанії «Метінвест»

З метою конкретизації лідерських якостей, які є найбільш значущими для ефективного лідерства на металургійних підприємствах, нами було проведено дослідження, яке включає аналіз наукової літератури та емпіричну частину. У даному дослідженні такі поняття як лідерські «якості», «уміння», «якості» та «риси» не диференціюються і вживаються під загальним терміном «лідерські якості», незважаючи на відмінність у їх тлумаченні.

Необхідно зауважити, що не існує єдиної методики оцінки лідерських якостей керівника, оскільки процес управління включає творчий і теоретично – практичний підхід, тому доцільно використовувати метод експертних оцінок.

У дослідженні прийняли участь по 30 керівників компанії «Метінвест» (21 чоловік та 9 жінок). Нами було вирішено провести опитування серед менеджерів середньої ланки, адже саме вони є рушійною силою будь-якої організації. Безумовно, керівники вищого рівня управління визначають стратегію, але розроблена стратегія – лише початок шляху до забезпечення результативності діяльності компанії. Успіх від її реалізації, у повній мірі, залежить саме від керівників середньої ланки, бо саме вони організовують щоденну роботу співробітників організації, детально роз'яснюють підлеглим визначену стратегію, відповідно до неї формують конкретні цілі та завдання, тим самим забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей компанії[15].

Для визначення набору оцінюваних якостей нами було розглянуто й узагальнено різні моделі лідерських якостей ефективного лідера в організації. До цього числа входить модель дослідника У. Беніса, який протягом свого життя вивчав діяльність 90 успішних лідерів світу та визначив такі групи якостей, які повинен мати успішний лідер: управління увагою, управління значенням, управління довірою, управління собою (додаток Б). Також науковець стверджував, що лідеру слід частково надавати владу іншим, аби створити в організації таку атмосферу, в якій люди відчуватимуть свою цінність та важливість їх роботи, це забезпечить кращі результати діяльності організації [15].

Також була розглянута модель американського науковця С. Вілсона щодо особливостей характеру та поведінки лідера, яка сприяє покращенню роботи людей та організації [16, с. 29–36], в цілому було виділено шість основних рис характеру та сім основних типів поведінки успішного лідера (додаток В).

Л. Джонсон, голова управління компанії Risk Capital Partners, запропонував десять якостей, що підвищують ефективність діяльності сучасного лідера та стверджує, що володіючи перерахованими характеристиками, які в свою чергу передбачають наявність суміжних якостей, керівник має всі шанси досягти необхідних цілей [17].

Отже, для дослідження нами було обрано 10 найбільш поширених якостей, на основі узагальненого переліку лідерських якостей, в тому числі описаних вище У. Беніса, С. Вільсона та Л. Джонсона: Бачення та творчість; Встановлення та досягнення цілей; Впевнене прийняття рішень; Створення команди; Коучинг; Здатність до організаторської діяльності; Ефективна комунікація; Делегування повноважень; Мотивація команди; Розвиток себе та команди.

Респондентам було запропоновано оцінити запропоновані лідерські якості з урахуванням ступенем їх важливості за таїх значущості за наступною кою шкалою: «не важлива» – 0 балів; «скоріше не важлива» – 1 бал; «мало важлива» – 2 бали; «достатньо важлива» – 3 бали; «дуже важлива» – 4 бали [32].



Рисунок 2. 9 – Результати опитування менеджерів середньої ланки компанії «Метінвест»

За результатами оцінок, що були отримані при опитування були проранжовані лідерські якості, за сумою балів по кожній з них (максимальний 80), за 10 якостями у порядку зменшення, які відображені на рис. 2.9.

На думку менеджерів середньої ланки, керівник повинен володіти п'ятьма якостями аби стати ефективний лідером в організації. Ці якості були оцінені в 60–80 балів.

Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок, що з метою утримання свого лідерського стану менеджери середньої ланки майже у повному обсязі реалізують власний творчий потенціал. Зачна кількість опитаних відмітила успішне встановлення та досягнення поставлених цілей та вміння приймати ефективні управлінські рішення. Опитані відзначили, що створення дієвої команди та коучинг є невід'ємними частинами успішного лідерства в організації. Решту лідерських якостей вони віднесли до менш важливих [32].

Оскільки діапазон дослідження був невеликим, саме тому отримані результати доцільно розглядати та аналізувати з урахуванням відповідної специфіки кожного структурного підрозділу в якому саме здійснює управління менеджер.

Запропонований нами перелік не є вичерпним для оцінки лідерських якостей. Але п'ять базових взаємопов'язаних навичок забезпечують досягнення поставлених цілей компанії, її результативну діяльність та успіхи керівництва в процесі управління персоналом. Аналізуючи внесок кожної якості в ефективність діяльності компанії варто відзначити, що бачення, стратегічне мислення та інновації є взаємопов'язаними. На думку керівників реалізація інновацій можлива за наявності у лідерів стратегічного мислення і ефективного бачення, при цьому варто залишатись рішучим та вміти \к\омунікувати. Бачення і творчість можуть бути безпосередньо пов'язані з організаційними інноваціями, стратегічним мисленням, встановленням цілей та мотивацією персоналу. Лідер повинен вміти візуалізувати можливі ситуації та будувати логічні програми розвитку організації. В іншому випадку, без

лідерського бачення, компанія лише змарнує час та ресурси, не матиме чіткого напрямку розвитку і, ймовірно, вийде з бізнесу [32].

Ще одним аспектом ефективного керівництва є встановлення чітких і конкретних завдань щодо досягнення визначених цілей. Слово «ефективне» означає «розуміння учасниками команди до чого саме вони прагнуть», це надає чіткий фокус, більшу мотивацію та прагнення до отримання бажаного результату [27]. Цілі це результат стратегічного бачення керівника подальших перспектив підприємства в конкурентному середовищі. Результатом встановлення і досягнення реалістичних цілей є свідченням вміння ризикувати в розумних межах з метою зростання прибутку в довгостроковомк періоді. Постановка і досягнення реалістичних цілей мають бути орієнтованими на споживача та забезпечення кращої якості товарів чи послуг, що виробляють, в іншому випадку позитивного ефекту від діяльності організації можна не очікувати [32].

Впевнена поведінка керівниці при розробці управлінських рішень є свідченням ефективного керівництва, за умови ініціативності, впевненості у собі та усвідомленості ризиків [27]. Ще одним критерієм успішності лідера є його вміння залучати колег до процесу розробки управлінських рішень та забезпечення відповідності цього процесу стратегічним цілям розвитку організації.

В еру діджиталізації та глобалізації сучасного світу, динамічно мінливого ринкового середовища, вміння швидко та виважено приймати управлінські рішення стає нормою. Данні управлінські рішення потребують вмінь переконувати та діяти рішуче. В даній ситауації лідер має відчувати себе природньо та виглядати гідно, адже він надихає послідовників. У будь-якому випадку, навичок лідер набуває протягом багатьох років спроб і помилок, адаптації до стратегій та методів [32].

Одним з найбільш важливих елементів успішного керівництва є вміння створити команду. Усі успішні лідери вирізняються здатністю пробуджувати

ентузіазм у робітників на великі індивідуальні подвиги і досягнення чудових результатів [18].

Насамперед, керівники повинні бути здатні зрозуміти, візуалізувати та донести до своїх колег і підлеглих необхідну інформацію, аби їм були зрозумілі розроблені заходи, перешкоди та очікування.

Серед найважливіх навичок лідера команди варто відзначити вміння долучати людей до команди однодумців в поточній роботі компанії. Злагоджена командна робота вимагає вміння вести за собою з точки зору управління підприємством. Саме тому лідер повинен бути прикладом для наслідування.

Ключем щодо забезпечення злагодженої командної роботи є саме мотивування і залучення послідовників. Як результати успішного створення команди виділяють:

- мотивовані послідовники;
- їх підвищена самооцінка;
- інноваційні методи роботи;
- сфокусованість на результаті та ентузіазм [32].

Багато організацій покладаються на своїх лідерів, які грають роль тренера, оскільки коучинг – популярний інструмент управління, що забезпечує ефективне функціонування компанії, швидше досягнення цілей та якісніше виконання роботи не тільки деякими співробітниками, а й всією командою [27]. В реаліях сьогодення більшість компаній змушені перейти від старої парадигми сталості до нової парадигми колаборації та менторства.

Тренер з коучингу є засобом, що полегшує досягнення зростання продуктивності та допомагає впровадженню змін. Різні проблеми можуть бути вирішені у процесі коучингу, оскільки саме він надає можливість співробітникам бути самостійними і вирішити багато питань самостійно та свідомо. Гарні лідери точно знають дієві механізми мотивації співробітників та впливу особистих сильних і слабких сторін на їх дії, рішення і взаємини.

Підхід інструментального навчання (самостійна оцінка) є одним з найбільш ефективних інструментів у процесі саморефлексії [32].

Вище перераховані та детально охарактеризовані п'яти якостей ефективного лідерства були визначені в процесі опитування як найбільш значущі, тому керівництву компанії необхідно сфокусувати увагу на такому аспекті як «розвиток себе та команди».

Отже, чому потрібно розвивати себе та свою команду? За нестійких умов сучасного бізнес–середовища лідерам необхідно інвестувати у власний розвиток та своїх підлеглих аби залишатися цінними кадрами для своїх роботодавців та/або укріпити й зберегти свої конкурентні позиції. Іншими словами, якщо не розвиватись, то існує великий ризик втратити статус незамінного керівника/співробітника.

Необхідно вкладати кошти у розвиток навичок та знань таким чином, аби вони були затребувані після [20]. Наприклад, співробітники виробничо–технологічного сектора можуть інвестувати у власний розвиток у сфері управління персоналом, комунікацій та лідерства, а управлінці – у навчання технічним навичкам в області ІТ.

Сучасний лідер повинен бути готовим інвестувати не тільки у свої крос–функціональні знання, але і своєї команди, оскільки завдяки отриманому набору навичок буде отримана можливість бути більш затребуваним та зайнятим через наявну універсальність за умови зміни напрямку своєї професійної діяльності.

Це обов'язкова умова того, що лідери має бути готовим до появи непередбачуваних обставин в роботі [20]. Інвестуючи у свій розвиток, вони можуть стати прикладом для інших та надихнути на наслідування, оскільки саме навчання один одного сприятиме розширенню професійних навичок, лідерських якостей та кар'єрних можливостей.

Підводячи підсумок вищевикладеному необхідно відзначити, що керівник–лідер – це та особистість, яка повинна мати великий перелік необхідних якостей і тільки за умови їх наявності може забезпечити

результативність роботи компанії.

З врахуванням самосвідомості співробітників, велика їх кількість може стати ефективними лідерами. Людина може від народження не мати деяких рис лідера, але за умови її готовності до саморозвитку та адаптації до умов праці може стати лідером..

Це зовсім не передбачає наявності чіткого плану щодо перетворення на лідера, оскільки цей процес обумовлений цілим рядом чинників. Перед призначенням на посаду керівника проводиться детальна оцінка особистісних якостей претендента.

Варто відзначити, що запропоновані нами якості ефективного лідера можуть бути використані керівництвом для оцінки менеджерів як середньої, так і вищої ланки управління, вчаровуючи відмінності щодо рівня їх прояву на кожному щаблі влади.

За умов стабільності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства забезпечити його ефективну діяльність керуванням без урахування відносин лідерства цілком можливо, як вважає Ларіна Т. Але в динамічному та мінливому зовнішньому середовищі, яке вимагає своєчасного реагування персоналу на його зміни, результат впровадження змін напряму залежить від наявних можливостей лідера впливати на кінцевий результат роботи команди [7].

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого єдиного підходу до оцінки лідерських якостей менеджерів будь якої ланки, оскільки його поточна робота потребує поєднання творчого підходу з його індивідуальними особливостями, узгодення інформаційних потоків з результатами економічного та соціального розвитку організації [7].

Методика оцінки лідерських якостей, яка була нами використана, базується на оцінці запропонованого переліку лідерських якостей.

Під час дослідження 30 керівниками структурних підрозділів була проведена оцінка 10 лідерських якостей керівників компанії Метінвест з урахуванням відповідності стратегії розвитку підприємства.

Для оцінки лідерських якостей була використана 5-ти бальна шкала, запропонована Жариком Є. [7], де

- 1 бал – дана якість абсолютно не проявляється;
- 2 бали – дана якість демонструється вкрай рідко;
- 3 бали – дана якість демонструється достатньо рідко;
- 4 бали – дана якість демонструється часто;
- 5 балів – дана якість проявляється стійко, систематично, наочно [7].

Отримані результати оцінки предствалені у табл. 2. 10.

Таблиця 2.10 – Оцінка лідерських якостей апарату управління Компанії «Метівест»

№ з/п	Лідерські якості	Посада керівника									Середня оцінка в балах (від 1 до 5)
		Начальник структурного підрозділу 1	Начальник структурного підрозділу 2	Начальник структурного підрозділу 3	Начальник структурного підрозділу 4	Начальник структурного підрозділу 5	Начальник структурного підрозділу 6	Начальник структурного підрозділу 7	Начальник структурного підрозділу 8	Начальник структурного підрозділу 9	
1	Активність	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3
2	Результативність	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4
3	Стратегічне бачення	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
4	Креативність	4	4	2	3	2	2	3	4	5	3
5	Відповідальність за команду	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4
6	Ефективна комунікаційна взаємодія	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3
7	Оперативне прийняття управлінських рішень	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
8	Орієнтація на зміни	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
9	Емоційні здібності	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
10	Самоосвіта та розвиток команди	4	4	3	4	4	4	5	4	2	4
11	Всього										46

Виходячи з даних, наведених в таблиці 2.10 можна зробити висновок, що керівники середньої ланки компанії «Метівест груп» мають достатній

рівень лідерського потенціалу. При цьому, на думку опитуваних, менеджери вищої ланки компанії «Метінвест» не в повній мірі використовують комунікації зі своїми підлеглими, мають середній рівень креативності та оперативності в процесі прийняття управлінських рішень.

Саме тому, топ менеджмент фіто сфокусувати увагу на розвитку саме цих якостей, оскільки вони є найбільш важливим для керівників-лідерів при утримання конкурентних позицій і своїх, і компанії в цілому.

Респонденти не достатньо високо оцінили навички, що включають структурування процесу планування і потребують високої організованості наповнені змістом і значенням. Серед найбільш розвинених якостей було визначено вимогливість, організаторські здібності, індивідуальність в роботі з підлеглими. Добре розвиненими є всіляк аналізувати дії і вчинки інших, наявність вольового впливу на підлеглих.

Серед мало розвинених якостей визначено: результативність, стратегічне бачення, ефективна комунікаційна взаємодія, оперативне прийняття управлінських рішень та орієнтація на зміни.

Зведені результати оцінок лідерських якостей керівного складу чотирьох компанії «Метінвест» предствалені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Зведена таблиця оцінок лідерських якостей управлінського персоналу компанії «Метінвест»

Лідерські якості	Ваго мість	Оцінка в балах	Підсумок
Активність	0,10	5	0,5
Результативність	0,10	4	0,4
Стратегічне бачення	0,10	5	0,5
Креативність	0,10	3	0,3
Відповідальність за команду	0,10	4	0,4
Ефективна комунікаційна взаємодія	0,10	3	0,6
Оперативне прийняття управлінських рішень	0,10	3	0,3
Орієнтація на зміни	0,10	5	0,5
Емоційні здібності	0,10	4	0,4
Самоосвіта та розвиток команди	0,10	3	0,3
Всього	1,00	31	4,0

Результати проведеного опитування керівників структурних підрозділів дозволяють зробити висновок, що керівництво компанії «Метівест» має достатньо високий лідерський потенціал.

Керівному складу компанії «Метівест» доцільно зосередитися на розвитку креативності та своїх талантів для розробки та впровадження інновацій [9].

Проведення триступневих курсів навчання за основними проблемними напрямками роботи та тренінгів особистісного росту сприятиме підтримці наявних лідерських якостей у менеджерів середньої ланки [15].

Висновки до 2 розділу.

Проведений аналіз лідерських якостей керівництва компанії «Метівест» показав його високий лідерський потенціал.

Ефективне управління великим металургійним холдингом можливе за умови взаємозгодження інтересів і компанії, і власників, а також кожного керівника та співробітника, оскільки саме ефективне керування це - системний аналіз та оцінка, комплексна координація діяльності абсолютно усіх стратегічних зон господарювання.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ГРУПИ КОМПАНІЇ
«МЕТІНВЕСТ»

Системне застосування інструментарію розвитку лідерських компетенцій персоналу компаній групи Метінвест дозволить успішно реалізувати Програму розвитку лідерських компетенцій, яка сприятиме отриманню нового досвіду щодо ротації персоналу та проведенню дослідження поведінки лідерів при реалізації своїх повноважень. Мотивація керівників щодо змін, набуття ним досвіду щодо використання важелів лідерського впливу та їх саморозвитку забезпечується індивідуальними інструментами [8].

Сучасні освітні інструменти: тренінги та навчальні програми, наставництво, яке передбачає активне включення в налагодження управлінської взаємодії між ділером і підрозділками на підприємстві, активний вплив на особистість в процесі підвищення кваліфікації сприятимуть розвитку підлеглих [8].

Мета формування і розвитку лідерських компетенцій на підприємствах компаній групи Метінвест - створення нової якості управлінської взаємодії, що сприятиме забезпеченню зростання лідерського впливу на персонал та підвищенню ефективності управління ним, а також отриманню довгострокових конкурентних переваг.

Для утримання довгострокових конкурентних переваг тотальні глобалізація та діджиталізація економіки вимагають радикальних змін і у виробничих технологіях, і щодо оновлення номенклатури продукції у відповідності до ринкової кон'юнктури. Саме тому топ-менеджменту компанії групи «Метінвест» зосередити свою увагу на підборі досвідченого та висококваліфікованого управлінського персоналу, який має відповідні

лідерської компетентності та зможе їх розвивати [11]. На практиці ж вищеозначні питання залишаються донині ще не вирішеними.

Підприємства, які мають більш кваліфікований управлінський персонал за рахунок впровадження відповідної спеціалізованої програми розвитку управлінських та лідерських навичок забезпечують ефективність своєї роботи та реалізують складну і більш якісну продукцію [8].

Практика свідчить про те, що керівники Компаній групи Метінвест достатньо кваліфіковані, але у них недостатньо лідерських якостей, низький рівень їх розвитку і відповідно відсутні навички їх застосування.

Навіть при наявності відповідних управлінських та лідерських навичок серед управлінців середньої ланки, роботодавці повинні контролювати їх відповідність стратегії компанії, та надавати можливість для розвитку можливості лідерів і менеджерів були ефективними на всіх рівнях управління організації. Компанія зможе своєчасно реагувати та протидіяти динамічним змінам зовнішнього середовища і використовувати нові можливості тільки за умови постійного моніторингу вимог до лідерських компетенцій [24].

Серед широко доступних моделей, що демонструють, яким стандартам має відповідати ефективний менеджер і керівник, варто відзначити національні професійні стандарти управління і лідерства, модель досконалості EFQM. Вони можуть сприятимуть в проведенні оцінки фахівцями відділу кадрів, порівнювати їх лідерство і можливості управління, трансформуючи їх зростання ефективності впливу на підлеглих для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9].

Для реалізації програми направленою на підвищення якості керівництва і необхідно сфокусувати всі зусилля на підтримці наявних лідерів, організації пулу для амбіційних лідерів майбутнього та визначити стратегічні перспективи щодо розвитку лідерства в компанії «Метінвест» [2].

За умови підтримки розвитку лідерських якостей і поведінки у менеджерів всіх рівнів дозволить компанії «Метінвест» швидку адаптацію,

впровадження інновацій та розвиток, а також використання наявних можливостей для свого зростання. Ефективність лідерів і менеджерів дуже сильно впливає на ефективність роботи персоналу компанії, як в поточному, так і в довгостроковому періоді. Навички щодо керування людьми, стратегічного планування, бюджетування та ризик-менеджменту сприятимуть адаптивним змінам та трансформації підприємства [8].

Потреба в розвитку лідерських і управлінських якостей є особливо актуальною, і зараз під час повномасштабного вторгнення, і в період повоєнної відбудови буде ще більш необхідною. Це торкається абсолютно всіх галузей промисловості вітчизняної економіки. Оскільки саме сильні лідерські та управлінські навички сприятимуть забезпеченню входу України до складу Європейського союзу та НАТО.

Лідерські якості керівництву доцільно розвивати, оскільки їх використання, реалізація стратегії управління змінами за рахунок взаємодії персоналу та розвитку їх лідерських компетенцій сприятиме зростанню ефективності системи управління підприємством в довгостроковому періоді [9].

Тандем надихаючого лідерства і відповідних управлінських компетенцій сприятиме зростанню ефективності роботи групи компаній «Метінвест» з точки зору прибутку, продажів, зростання і виживання [11].

Підприємства з більш кваліфікованим управлінським персоналом і спеціалізованою програмою розвитку управління працюють більш результативно і мають більш якісні ринкові стратегії виробництва [9].

Професійні та лідерські якості не тільки визначають ефективність роботи менеджерів, але й створюють конкурентні переваги підприємству в цілому [6].

Нехтування необхідністю розвитку лідерських та управлінських компетенцій перешкоджає вирішенню проблем в роботі компанії в умовах воєнного стану та в період повоєнної відбудови.

Наявність недоліків в лідерських і управлінських якостях керівного складу деяких підприємства компаній групи Метінвест перешкоджає зростанню їх конкурентоспроможності. Розвиток лідерських якостей менеджерів дозволить компанії Метінвест використовувати наявні можливості і забезпечити стабільність в роботі [9].

рівень підготовки і розвитку управлінського персоналу вітчизняних підприємств як і раніше залишається порівняно низьким [16].

Не залежно від того, яку модель розвитку обирає підприємство, виділяють ряд основних лідерських компетенцій, які кожен менеджер повинен в собі розвивати:

- чітке бачення майбутнього і здатність передавати це бачення іншим, надихаючи їх спільною роботою для його досягнення. Це передбачає створення ум оптимальних умов праці, організаційної культури, відносин і мотивації для натхнення людей на більш ефективну роботу;

- навички управління миттєвими операційними потребами, одночасно плануючи майбутнє. Керівники вищого рівня повинні бачити загальну перспективу, розробляючи довгострокові стратегії, які максимізують можливості стійкого зростання. Вони повинні володіти навичками пошуку способів своєчасної адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;

- вміння налагодити конструктивний зворотній зв'язок з підлеглими, а також визначати поточні і майбутні потреб у навичках та створити культуру навчання в своїй команді, беручи на себе відповідальність за розвиток і просування людей, підтримуючи неформальне навчання на робочому місці;

- вміння використовувати інструменти бюджетування та фінансового планування, які гарантуватимуть підприємству досягнення своїх цілей. Моніторинг і контроль фінансових потоків, а також людей і фізичних ресурсів, генеруючих ці фінансові потоки, повинні забезпечити їх досягнення;

- сприяння розвитку співпраці або партнерських відносин з іншими

підприємствами. Для розвитку взаємовигідних відносин потрібен цілий ряд якостей, в тому числі навички ведення переговорів, здатність будувати альянси і стратегічні здібності, необхідні для визначення мети підприємства і прогнозування змін в її операційному середовищі [9].

На наш погляд, керівництву компанії Метінвест доцільно було б використати запропонований Жариком Є.А. підхід до розробки програми формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу, який включатиме шість етапів, що представлені на рис. 3.1 [9].

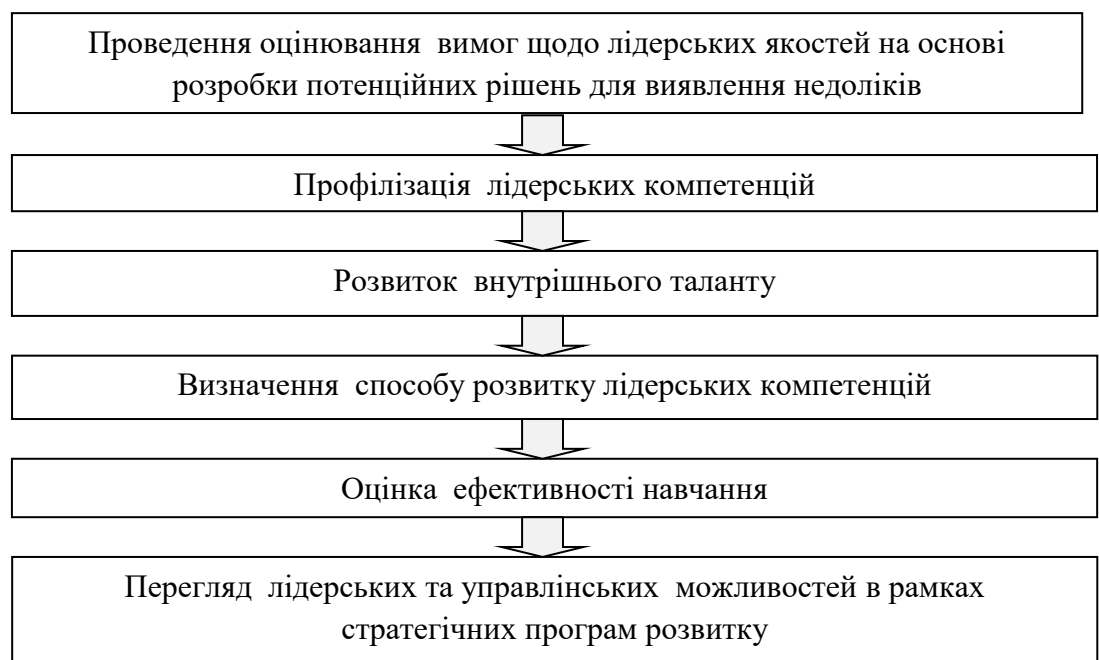


Рисунок 3.2 – Процес розробки програму розвитку лідерських компетенції [9]

На першому етапі при оцінці вимог до лідерських якостей варто враховувати те, що кожен бізнес має свої особливості, такі як розмір, продукт або послуга, або технічна складність. Проте, існує декілька досить загальних характеристик, щоб забезпечити процес самооцінки цінність. При їх оцінці компанія Метінвест матиме змогу визначити свої можливості, як на організаційному, так і на індивідуальному рівні. А далі - визначити тип якостей, знань, розуміння і досвіду, які будуть необхідні для реалізації оперативних організаційних змін[9].

На другому етапі створюються профілі лідерських якостей, які дозволяють визначити необхідні ресурси на авички та оптимально їх використовувати для підвищення продуктивності праці співробітників [9].

На третьому етапі лівкуюються недоліки в навичках шляхом розвитку внутрішнього таланту. Потенційних лідерів доцільно визначати на ранній стадії і включити у програму їх лідерської підготовки з питань управління. Ця стратегія сприятиме ефективному управлінню потребами підприємства в робітниках та розвитку їх кар'єри [9].

Інколи доцільним може стати залучення нових талантів, але це варто робити обгрунтовано з урахуванням витрат. Ідентифікування необхідних якостей забезпечить розробку специфікації працівника, стандарт, за яким будуть оцінювати потенційних кандидатів [9].

На четвертому етапі як дієвий спосіб розвитку лідерських якостей може бути обране навчання за акредитованою цілісною програмою розвитку як самою компанією, так і у відповідній освітній установі.

Неформальний розвиток можливий за рахунок створення відповідних професійної спільнот та колаборацій, які забезпесвб розвиток партнерства щодо управлінської освіти.

На п'ятому етапі проводиться не тільки оцінка ефективності навчання шляхом зворотнього зв'язку від одержувача щодо її сприймають цінності. , а й ще оцінюється ефективність навчання в контексті підвищенні продуктивності праці - чи почали впливати на результати діяльності підприємства отримані навички через півроку, рік [9].

Шостий етап – перегляд лідерських та управлінських можливостей в рамках своїх стратегічних програм розвитку. Без безперервної підтримки на рівні керівництва ініціатива, що почалася з ентузіазму, може легко зникнути в цикл бездіяльності і апатії. Щоб цього не сталося, вкрай важливо, щоб підприємства регулярно переглядали свої лідерські та управлінські можливості в рамках своїх стратегічних бізнес-оглядів [9].

Важливо пам'ятати, що створення систем і практики автоматично не покращать управління та лідерським можливостям. Ця діяльність буде довготривалою, оскільки вона передбачає розширення можливостей керівників та збільшення їх взаємодії з підлеглими та сконцентроване на направлення своїх зусиль на досягнення успіху підприємства в мінливих умовах господарювання. Для практичної реалізації програми формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу необхідне її затвердження в рамках організаційної культури, і відповідне упорядкування процедур її оцінки на підприємстві (рис. 3.2) [11].



Рисунок 3.1 Процес впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій в систему управління компаній групи Метінвест [11]

Для збільшення керованості процесами розробки та впровадження в систему управління персоналом підприємства і ефективного використання

лідерських компетенцій з метою підвищення результативності роботи персоналу і ролі лідерів в розвитку компаній групи Метінвест необхідне обґрунтовано да відповідально використовувати запропонований підхід.

Забезпечення досягнення результатів впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу компаній групи Метінвест потребує розробки стратегічного плану, основним елементом якого є розробка стратегії розвитку лідерських компетенцій як документу внутрішнього користування, в якому буде визначено основні положення плану управління розвитком лідерських компетенцій, відображено стратегічні цілі, послідовність та способи реалізації запланованих заходів, визначено методикау аналізу та виконавців, окреслено завдання та відповідне ресурсне та інформаційне забезпечення.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження лідерства в системі управління компаній групи «Метінвест» дозволило зробити наступні висновки:

Розглянуто еволюцію розвитку концепції лідерства в теорії управління та визначено основні етапи розвитку теорії лідерства в розрізі трьох періодів,

Охарактеризовано зміст понять «лідерство», яке розглядається як вплив керівника на підлеглих, який заснований на його таких лідерських якостях, як креативність та емоційний інтелект. Понаття «лідерського впливу» розглянуто як підсумок взаємодії лідера з послідовників, який підвищує продуктивність праці співробітників.

Серед зовнішніх чинників, що формують лідерські якості співробітників підприємства було визначено: умови організації спільної діяльності та функціонування підприємства; специфічність професійної взаємодії; вплив поточної ситуації, рівень організаційної згуртованості, та морально-психологічний клімат в команді.

Серед внутрішніх – це різноманітність вікових рис та особистого досвіду кожного лідера, наявність внутрішньої мотивації щодо лідерства, індивідуальність кожного члена трудового колектива, сформоване бажання бути кращим та першим, наявність суб'єктивного контролю щодо своєї готовності до лідерської діяльності,

Проведене дослідження дозволило визначити основні якості, якими повинна володіти особистість, аби бути визнаною як справжній лідер.

За результатами опитування 10-ти менеджерів середньої ланки компаній групи Метінвест було визначено, що найбільш значущими для них є вміння лідерів приймати управлінські рішення, створювати команди, мати особисте бачення, бути ініціативним та креативним. Окрім того, власного саморозвитку керівник-лідер повинен розвивати трудовий потенціал членів своєї команди на основі коучингу.

За результатами проведеного опитування наявність лідерських компетенцій керівників компаній групи Метінвест оцінювалась за десятьма складовими. Оцінка дозволила зробити висновок, що керівництво має достатній лідерський потенціал. При цьому простелюються проблемні моменти з креативністю, стратегічним мисленням, комунікативними здібностями з орієнтацією на ефективну взаємодію, оперативністю зодоприйняття управлінських рішень та вміння управляти змінами.

На основі виявлених проблем нами було запропоновано ряд рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності сучасних лідерів:

- при керуванні змінами та розвитком технологій: «спирайтесь на уроки минулого, управляйте теперішнім та одночасно контролюйте майбутнє»;
- доцільно розвивати вміння адаптивного управління відповідно до вимог ситуації, що склалась;
- намагатися поєднувати своє бачення та потреби організації в своєму «особливому» стилі керівництва;
- навчитися використовувати всі існуючі аргументи при переконанні інших у правильності своїх дій та надихати їх до наслідування.

Було визначено можливі пастки, яких доцільно уникати лідеру–керівнику - це: самовпевненість, пиха, лінь, відсутність тайм менеджменту, мрійливість, нехтування своїм здоров'ям та здоров'ям своїх підлеглих, невміння розподіляти наявні ресурси організації.

Лідер для забезпечення розвитку своєї організації повинен відігравати активну роль у зменшенні загрози появ стереотипів, вміти впливати на підлеглих, залишатись прикладом для наслідувань, не втрачати свій статус і уникати типових пасток. Умови сучасного бізнес–середовища вимагають від лідерів гнучкості, вміння пристосовуватись до мінливих тенденцій та технологічних змін.

Серд основних етапів програми формування та розвитку лідерства в системі менеджменту компаній групи Метінвест, запропоновано:

ідентифікацію лідерів, розробку програми формування лідерських компетенцій; розробку моделі лідерських компетенцій, мотивацію лідерів, формування лідерських якостей, затвердження програми та її реалізацію, зростання впливу лідера на продуктивність праці підлеглих, результативне управління виникаючими конфліктними ситуаціями в команді, налагодження ефективної комунікативної взаємодії між лідером та його командою, зростання лідерської компетентності.

Лідерам металургійних підприємств компаній групи Метінвест необхідне забезпечення відповідних умови впровадження змін та ефективного управління.

Інколи, коли вже мета досягнута і управлінські рішення забезпечують прибутковість діяльності компаній, дехто з керівників не впроваджують заходи щодо підтримки довгострокових конкурсних переваг. Самовдоволення і втрата пильності до деталей призводить до потрапляння в пастку, бо ті хто не мав успіху стали ще більш натхненно працювати задля омріяного місця керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізо Л., Ібрагімова І. Розвиток лідерства. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
2. Бондарчук Л. В., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. Молодий вчений. 2016. №12. С. 664-667.
3. Вижва М. Використання концепції Дж. Скуллера у розробці програми розвитку лідерських властивостей старшокласників. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки. Випуск 8(53). 2019. С. 5-11
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
5. Войтович, Р. В., Пірен, М. І. & Надольний, І. Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. Київ: Центр сприяння інституц. розв. держ. служби. 2006. - . 168.
6. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою / І. М. Грищенко. // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – С. 116–119.
7. Гавриш, О. А., Довгань, Л. Є., Крейдич, І. М. & Семенченко, Н. В. Технології управління персоналом : Монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017 - 528 с.
8. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 63-68. 8. Колосков И.А. Современные подходы к теории лидерства. Вестник РМАТ. 2015. № 3. С.51-57. 9. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. Сіверянський літопис. 2008. № 2. С. 172-176.
9. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 52–

55.

10. Друкер, П. Ефективний керівник. Пер. з англ. Р. Машкової. Київ: Вид. група КМ-БУКС. 2018. - 248 с.
11. Енциклопедія Сучасної України НАН України; Наукове товариство ім. Т. Шевченка; Координаційне бюро Енциклопедії Сучасної України НАН України. За ред. І. М. Дзіба. Київ: Державне голов. підприємство республіканського виробничого об'єднання. 2008- 716 с.
12. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка і управління підприємствами, 2018. Випуск 24. С. 157-162.
13. Іваніченко О. Ф. Роль лідерства в управлінні змінами на підприємстві / О. Ф. Іваніченко. // Київського національного торговельно-економічного університету. – 2014. – С. 131–134.
14. Калашнікова, С. А. () Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : Монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка. 2010. – 380 с.
15. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3 (19).
16. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 09.05.2023).
17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88-91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18> (дата звернення 26.04.2023).
18. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2014. Вип. 1. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10 (дата звернення: 22.10.2019).

19. Михненко, А. М., Гончарук, Н. Т. & Кравченко, С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : Монографія. За ред. А. М. Михненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. упр. суспіл. розв. Київ: НАДУ. 2012- . 175 с.
20. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241с.
21. Орлова Н.С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с
22. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. Донецьк : Моноліт, 2009. С. 255–271.
23. Пермінова С. О. Ефективне лідерство в процесі глобалізації ринку. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2016. – С. 123–131.
24. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184- 187.
25. Пономарьов, О. С., Пазиніч, С. М., Гуревичов М. М. & Долгарєв, А. В. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : Монографія. Харків: НТУ «ХПІ». 2010. - 240 с.
26. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.
27. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера . Економічні науки. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf> (дата звернення: 11.05.2023)
28. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб.

Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

29. Словіцька Т. В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. Університетські наукові записки. 2009. № 3. С. 306-312.
30. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі / О.О. Слюсаренко. // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота».. – 2016. – С. 244–246.
31. Сторожев В. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні / В. І. Сторожев. // Теорія та практика державного управління. – 2017. – С. 1–8.
32. Стоян О.Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1932> (дата звернення: 15.03.2023).
33. Таранавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт_бланш, 2003. 486 с.
34. 33 кращих менеджера України. Рейтинг Фокуса [Електронний ресурс] Фокус. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://focus.ua/rating/430854> (дата звернення: 04.04.2023)
35. Управлінське лідерство : Колективна монографія. За заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А. -2013. - 600 с.
36. Фельзер, А. Б., Доброневський, О. В. Техніка роботи керівника : Навч. посіб. Київ: Вища шк. - 2012. - 383 с.
37. Франків О. Управління змінами: хто такі change-менеджери [Електронний ресурс] Mind. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://mind.ua/ru/openmind/amp/20233178-upravlenie-izmeneniyami-kto-takie-change-menedzhery> (дата звернення: 04.04.2023)
38. Хаїтов П. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2015. Вип. 2. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_18 (дата звернення: 23.10.2023).

39. Холодницька, А. В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка: Серія Економічні науки. 2014. Вип.149. С. 289-295.
40. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61–70.
41. An Interview with David H. Petraeus, General (USA Retired), On Strategic Leadership (08 February 2016). Available from : <http://belfercenter.ksg.harvard.edu/PetraeusStrategicLeadership> (accessed January 18, 2022). “The order of organization and implementation of defence planning in the Ministry of Defence of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the Defence Forces.” Order 484 of the Ministry of Defence of Ukraine. Kyiv, 22 December 2020. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення 25.02.2023).
42. Robert Tannenbaum, Irving Weschler, Fred Massarik. Leadership and Organization : A Behavioural Science Approach. London, United Kingdom : Taylor & Francis Ltd. 472 p.
43. Linda N. Jewell. Contemporary Industrial/organizational Psychology. 3rd ed. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing Company, 1998. 622 p.
44. James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopaske. Organizations: Behavior, Structure, Processes. 14th Ed. McGraw-Hill Education, 2011. 640 p.
45. John Newstrom. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 14th Edition. McGraw-Hill Education, 2014. 576 p.
46. James Kouzes, Barry Posner. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 6th Edition. Jossey-Bass. 2017. 356 p.