

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах АК «Чернівціобленерго», м. Чернівці)

Студента 2 курсу, 705 групи
денної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

_____ Максима ЧОБАНА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Суть, поняття та роль лідерства в управлінні персоналом підприємства	6
1.2. Концептуальний зміст та структура лідерського потенціалу підприємства	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО».....	19
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	19
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Оцінка впливу лідерства на ефективне управління персоналом підприємства	35
Висновки до розділа 2	42
РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. Напрями інституціалізації лідерства на підприємстві	44
3.2. Обґрунтування стратегії розвитку лідерства на підприємстві	50
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах активізації глобалізаційних тенденцій, підсилених розвитком тотальної інформатизації і використанням інтернет- та інформаційних технологій, все більшої ролі, актуальності і важливості набувають фактори праці та інтелекту як невід'ємних чинників і умов функціонування та розвитку підприємств, їх здатності адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища та протидії тиску конкуренції. Разом з тим, зміщаються й акценти в компетентностях персоналу. Якщо раніше наголос робився на продуктивності та кількісних вимірниках праці, то зараз – на вміннях впливати на трудовий колектив, організовувати бізнес-процеси, гуртувати та мотивувати персонал навколо корпоративних цінностей, визначати перспективні стратегії розвитку бізнесу і підвищення рівня лояльності споживача. Такі здатності в сучасному менеджменті трактуються як лідерські, а лідерство визначається рушійним фактором модернізації систем управління персоналом.

Проблемам управління лідерством в системі управління персоналом приділено багато уваги у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців: Д. Богині, Л. Борщ, Г. Дж. Болта, О. Грішнєвої, Н. Єсінової, Г. Завіновської, А. Колота, Р. Крапгама, Е. Лібанової, А. Лаурента, М. Мартиненка, В. Міляєвої, С. Нестулі, О. Нестулі, Л. Скібіцької, Г. Старовойтової, Р. Хілла, Л. Шимановської-Діанич, Г. Шредера Г. П'ятницької, В. Ткаченко та ін. Проте особливості сучасного періоду розвитку, формування інтелектуально-кадрового забезпечення, а також специфічні умови функціонування та бізнес-процесів підприємств виробничо-торговельної сфери потребують нових більш досконалих підходів та засобів впровадження лідерства в систему управління персоналом суб'єктів підприємницької діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та засобів впровадження

лідерства в управління персоналом підприємства. З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні погляди на лідерство в управлінні персоналом підприємства;
- встановити концептуальний зміст структури лідерського потенціалу підприємства;
- здійснити організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- провести оцінювання впливу лідерського потенціалу на управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати базові положення розробки стратегії розвитку лідерства на підприємстві;
- побудувати концептуальну модель методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження лідерства в управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та засоби управління лідерством в системі управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило дослідити лідерство в управлінні персоналом підприємства. Проведене дослідження базувалося на використанні: методу порівняння, узагальнення; методу абстрагування, абстрактно-логічних методів; методу індукції і дедукції; методів економіко-математичного моделювання; історичного методу, методів аналізу та синтезу, методів статистичного, логічного та системно-структурного аналізу графоаналітичного; методу експертних опитувань.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси та фактичні дані з діяльності АК

«Чернівціобленерго», а також нормативно-правові документи, законодавчі акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, довідники, студентські збірники, монографічна література, електронні ресурси мережі Інтернет тощо. В процесі роботи також використовувались дисертаційні дослідження та викладацькі статті з різних міст України, що висвітлювали дану тему.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесів впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства

Практичне значення одержаних результатів. полягає у тому, що наукові положення випускної кваліфікаційної роботи доведені до рекомендації конкретних практичних заходів, які сприятимуть створенню безперервно діючої системи управління лідерством підприємства, визначати рівень впливу лідерського потенціалу на потенціал підприємства; забезпечення оптимізації управлінських рішень щодо забезпечення результативних змін на підприємстві; впровадженням лідерства на підприємстві АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО» Товариство створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу. Основними видами діяльності даного підприємства є монтаж систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря; монтаж та установлення інших машин загального користування; загальне будівництво будівель (нові роботи, роботи з заміни, реконструкції та відновлення); інші індивідуальні послуги; виробництво нагрівальних котлів; інші види оптової торгівлі

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (90 найменувань) та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, поняття та роль лідерства в управлінні персоналом підприємства

В умовах зростання рівня конкуренції, все більше актуалізується завдання посилення ролі і використання можливостей економічних методів управління, виникає необхідність стратегічно мислити та управляти застосовуючи найкращі методи управління з вітчизняного досвіду та адаптувати прогресивні надбання закордонних досягнень. Успішне функціонування вітчизняних підприємств дедалі більше пов'язане із впровадженням нових методів управління, що орієнтуються на нові механізми активізації трудової поведінки колективів, впровадження сучасних методів керівництва, застосування лідерства. Проблемам лідерства і його ефективного використання в менеджменті приділяється особлива увага.

Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути обов'язково і лідером. Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника – тобто людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером – не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. У реальному житті лідерство потребує насамперед готовності виділятися і допомагати іншим людям досягати встановлених цілей. Здатність вести людей робить керівника особливим, робить його лідером. Але, лідер є лише частиною команди, яка цілеспрямовано рухається до стратегічної мети підприємства, так, здатність досягти цієї мети не самотійно, а в команді, робить керівника - лідера особливим. Впродовж XX еволюція наукових думок та поглядів дослідників стосовно поняття «лідерство» постійно змінювалось (див. рис. 1.1).

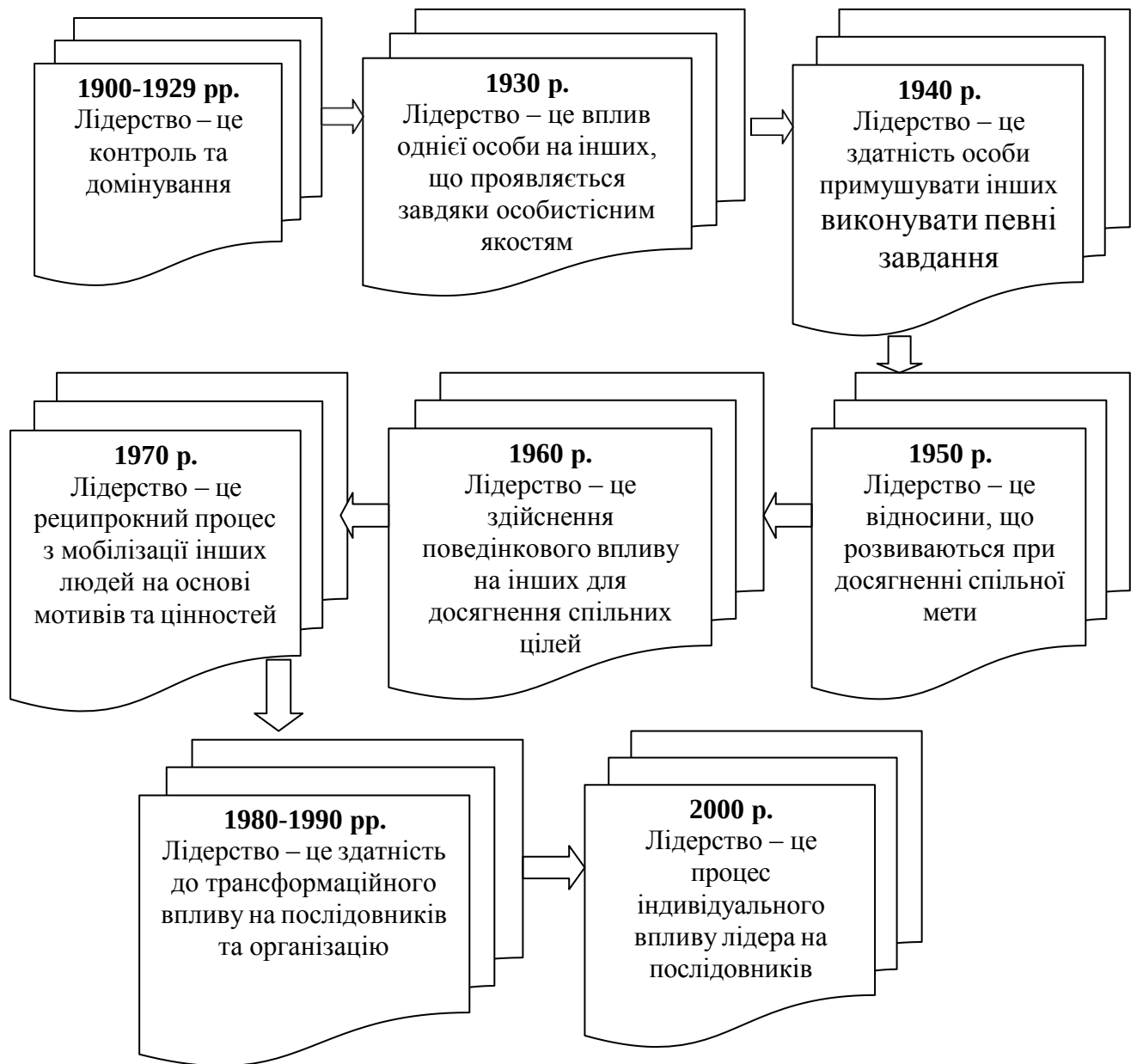


Рис. 1.1. Еволюція визначення лідерства впродовж XX століття

Джерело: розроблено автором згідно [1]

Досліджуючи питання лідерства в управлінні персоналом підприємства, можна дійти висновку, що лідерство є поняттям, яке має дуже багато різноманітних аспектів трактування, які науковці постійно доповнюють новим розумінням цього процесу, проте ще не сформовано єдиного чіткого розуміння його впливу на соціально-трудова та економічні процеси. Згідно нашої точки зору, цей аспект проблеми потребує більш ґрунтовного та змістовного дослідження (табл. 1.1).

**Багатоаспектність наукових поглядів на трактування
поняття «лідерство»**

Автор	Трактування поняття «лідерство»
Б. Басс [2]	Похідна від влади; лідер уміє здійснювати вплив на інших.
М. Беяцкий [3]	Процес дії на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню певних цілей.
У. Бенніс [4]	Лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами.
Р. Камп [5]	Процес, спрямований на досягнення колективних цілей шляхом взаємного використання мотивів запланованих змін, які має лідер та послідовники.
К. Бланшгард [6]	Цілеспрямований рух, а не блукання без мети.
Ж. Блондель [7]	Влада, яка полягає у здатності однієї або кількох осіб, які знаходяться «навершині», змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б і не виконувати.
Р. Бояцис та Е. Маккі [8]	Процес «запалення» підлеглих, «зарядження» оптимізмом та позитивними емоціями, прийняття виважених та вдумливих рішень, досягнення гармонії з собою та підлеглими.
Р. Грінліф [9]	Розуміння того, що насправді великим лідером є той, хто допомагає, «служить» іншим людям (підлеглим).
Д. Гоулман, Р. Бояцис та Е. Маккі [9]	Уміння лідера спрямовувати емоції підлеглих у потрібному напрямку для досягнення цілей підприємства (організації).
Р. Дафт [10]	Взаємовідносини між лідером та членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відображають спільну мету.
Д. Ейзенхауер [11]	Мистецтво змушувати інших робити те, що тобі необхідно, проте таким чином, щоб вони думали, що самі цього бажають (тобто, щоб лідер міг впливати на своїх послідовників).
О. Євтіхов [12]	Визначається як постановка доцільно привабливої для послідовників мети та ведення їх до неї.
М. Кетс де Вріс [13]	Поєднання харизматичної і архітектурної ролі.
С. Кові [14]	Процес безперервного навчання, яке орієнтоване на служіння, віру в інших людей, збалансованість, синергічність
У. Коулі [15]	Здатність мати перспективну програму дії, згідно якої відбувається рух до поставленої мети разом з групою.
Т. Маак, Н. Плесс [16]	Моральність піднесена до ступеню.
Г. Мінцберг [17]	Одна із ролей, яку грає керівник у практичній діяльності.

Різноманіття визначень лідерства (табл. 1.1) витікає з неоднозначного ставлення до нього. На наш погляд, це пов'язано із тим, що науковці одностайні в тому, що лідерство найбільш необхідна умова для ефективного

функціонування підприємств, але не до кінця визначилися безпосередньо із місцем лідерства у системі управління підприємством. Ряд учених, які ототожнюють лідерство із впливом на персонал підприємства [11; 12; 15; 18], стверджують, що лідерство – це і є вплив на працівників, в деякій мірі навіть тиск на них і спонукання до дії в середині групи осіб, які взаємодіють. Також слід зосередити нашу увагу на тому, що лідерство має своє місце і в системі управління персоналом підприємства. Так, управління персоналом визначають як систему видів діяльності, як окремих менеджерів так і всього апарату управління. Підприємство, шукаючи робочу силу, має справу із конкретними людьми, тому це породжує кілька функцій менеджменту: керівництво людей (лідерство); розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом; розробку вимог до персоналу [27, с. 6].

Необхідно наголосити також і на відмінності між поняттями «лідерство» та «управління персоналом». Управління – це функція організованих систем, яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх проблем і цілей [20, с. 48]. Лідерство пов'язане з тією частиною управління підприємством, яка стосується сфери управління персоналом, а також це процес, який пов'язаний із впливом на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню певної мети [27, с. 302]. І хоча персонал, як правило, найбільш складний об'єкт управління на підприємстві, який наділений можливістю самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги до себе, має певні суб'єктивні інтереси, а також надзвичайно чутливий до управлінських дій, реакцію на які не завжди можна передбачити [27, с. 83], усі дослідники лідерства розуміють і наголошують на тому, що лише від правильної взаємодії лідера та персоналу (підлеглих) буде залежати успіх діяльності підприємства. Зауважимо, що управління персоналом є вирішальним фактором розвитку підприємства, а феномен лідерства тісно пов'язаний із управлінням, із кожним із самостійних напрямів діяльності менеджменту (ситуаційного,

конфліктного, кризового, стратегічного, інноваційного, проектного, інвестиційного), проте найбільший зв'язок лідерство має з управлінням (менеджментом) персоналу [3, с. 66]. Досліджуючи відмінності між поняттями лідерства та управління персоналом, необхідно шукати можливі шляхи досягнення оптимальної взаємодії між цими двома процесами. Відтак, на рис 1.2 зображено відмінності функцій управління персоналом та лідерства.



Рис. 1.2. Відмінності функцій управління персоналом та лідерства

Управління персоналом можна називати роллю, яка виконується системою управління підприємством по відношенню до працівників. Тому функції лідерства та управління персоналом різняться, проте вони мають і багато спільних рис. Метою функції визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом (облік, планування і прогнозування роботи з персоналом) є опис сильних, слабких сторін персоналу та системи управління ним, складання стратегічних та оперативних планів.

Отже, досліджуючи розвиток та сучасний стан теоретичних поглядів на роль лідерства в управлінні персоналом підприємств, можна сформулювати визначення, що лідерство – це взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства.

Усі описані вище процеси – лідерство, управління персоналом, керівництво посідають вагоме місце у системі управління підприємством та його персоналом. Проте, місце лідерства на сьогодні є ще не достатньо дослідженим у впливі на процес управління персоналом підприємств. Підприємство досягає економічного розвитку та стає лідером у галузі своєї діяльності лише за умови, що його керівники можуть здобути послідовників, вказувати шлях до досягнення загальної мети, будувати стабільні відносини у колективі, мати авторитет та повагу серед підлеглих, володіти природними якостями, які приносять найбільшу користь для колективу: високий рівень професіоналізму, здатність креативно мислити, швидко приймати рішення, чесність, енергійність, високопорядність, харизма, прагнення до постійного саморозвитку та самовдосконалення, спонукання до постійного розвитку та професійного зростання персоналу та ін.

1.2. Концептуальний зміст та структура лідерського потенціалу підприємства

Однією з найбільш характерних тенденцій світового розвитку у ХХІ ст. стало визнання необхідності переходу до інклюзивного зростання, коли економічний потенціал слугує не стільки для реалізації цілей макроекономічних успіхів, як для виконання важливих соціальних функцій і завдань. Всебічно визнавалося, що динаміка всіх змін має спрямовуватися на людину, яку визнано головною цінністю. Все більш загальноприйнятим стає те, що головним багатством кожної країни є її люди або людський капітал з його потенціалом: моральною, психологічною, лідерською, інтелектуальною та ін. складовими. У новому столітті все більш розвиненими стають ті країни, які роблять ставку на розвиток людей та задоволення їх соціальних, економічних і моральних потреб. Логічно зростає зацікавленість сфери економічних наук до шляхів формування і розвитку особистісних якостей людей, які можуть приносити користь суспільству, а, отже, і економічному зростанню країни та світу. Одночасно із розумінням цінності людини високого динамізму набули й процеси фінансово-економічної глобалізації, що забезпечує не лише позитивні наслідки, але й призводить до загострення процесів у розвитку сучасного суспільства, які вимагають негайного вирішення шляхом застосування принципів лідерства.

Актуальним стає комплексне дослідження лідерського потенціалу підприємств, яке має всі можливості для того аби дати позитивні зміни для економіки країни. Як доводить світовий досвід, сьогодні лідируючі позиції на світовому економічному просторі займають не ті країни, які володіють багатими природними ресурсами, а ті, які активно розвивають інноваційний та інтелектуальний потенціал, складовою якого є лідерський потенціал особистості та підприємства.

На нашу думку, лідерський потенціал є соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображає як ситуативно обумовлену, так і

незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень лідерського потенціалу визначається мірою розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Це поняття є сукупністю внутрішніх потреб, можливостей, засобів ціннісного становлення, які сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності, що забезпечує провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності та задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення [28, с. 325-327]. Щоб дослідити поняття та виокремити складові лідерського потенціалу підприємства необхідно спершу визначитися із такими економічними категоріями як «потенціал», «економічний потенціал», «потенціал підприємства», «людський потенціал», «трудова потенція» і зрештою узагальнити визначення «лідерського потенціалу».

В загальному поняття «потенціал» (від англ. «potential») трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані [29]. Це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця і часу [30]. Потенціал досліджують у різноманітних напрямках суспільної діяльності. Виділяють потенціал країни в цілому, природний, військовий, виробничий, промисловий, фізичний, хімічний, матеріальний, стратегічний, інвестиційний, інтелектуальний, конкурентоспроможний, економічний та ін. У напрямку кожного визначення цієї категорії проведено багато наукових досліджень. Проте вивчення економічного потенціалу підприємства все ще вважаємо досить актуальною науковою проблематикою.

Під поняттям «потенціал» розуміють наявність прихованих можливостей, які ще не виявилися або здатність діяти у відповідних сферах [187], виділяючи при цьому три напрями (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Напрями формування поняття «потенціал»

Проте вивчення «потенціалу підприємства» має свої особливості та власні наукові підходи. Концепції, згідно яких вивчають поняття потенціалу підприємства подані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Наукові концепції вивчення поняття потенціалу підприємства
(складено автором на основі [40, с. 45 - 64])**

Назви концепцій	Характеристики
Ресурсна концепція	Потенціал ототожнюється з наявними, доступними або можливими для використання підприємством ресурсами.
Факторно-функціональний підхід	При вивченні категорії «потенціал підприємства» необхідно досліджувати способи і процеси поєднання у часі та просторі факторів виробництва.
Управлінсько-цільовий підхід	Головними вважаються цільові критерії діяльності економічних систем або аналіз можливостей підприємства.
Стратегічно – інтеграційний підхід	Для визначення потенціалу підприємства необхідним є проведення внутрішнього та зовнішнього стратегічного аналізу діяльності підприємства із врахуванням всеохоплюючого характеру потенціалу.

На нашу думку, за результатами вивчення наукових підходів до трактування поняття «потенціал підприємства» можна виділити чотири основних риси та констатувати, що потенціал підприємства залежить від

наявних ресурсів та можливості управлінців і підлеглих вести справи таким чином, щоб оптимально використовувати усі наявні ресурси підприємства.

Звернімо увагу на те, що за всіма змістовими складовими потенціалу підприємства доволі вагомою (при здійсненні управління) та навіть вирішальною є фактор або особливість людського впливу. Основними чинниками людського впливу науковці, що досліджують підприємницький потенціал визначають: працю всіх працездатних членів суспільства, трудові ресурси, навички і можливості керівників, інших категорій персоналу, управлінські та інформаційні ресурси. Усі ці чинники нерозривно пов'язані із людським потенціалом та людським розвитком.

Поняття «людський капітал» увійшло в науку на поч. ХХ ст. в західній економічній літературі. Теорія людського капіталу досліджує залежність доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок і природних здібностей людей [41, с. 44-45]. Першопрохідцем у вивченні теорії «людського капіталу» був С. Струмилін [42]. Підсумувавши загальні характеристики «людського капіталу», на нашу думку, стає зрозумілим, що при будь-якому трактуванні та виникненні багатьох відгалужених теорій людського капіталу в центрі кожної із них знаходиться людина з її особистісним розвитком. За Т. Шульц, людський капітал – це ціннісні якості набуті людиною, які можуть бути посилені відповідними вкладеннями [44, с. 14]. Теорія людського капіталу стала саме тією ланкою, що ефективно поєднала домінуючий у ХХ ст. прагматизм, «доходоцентризм» із традиційно привабливими для цивілізованих країн гуманітарними ідеями демократії, «людино центризму». Теорія людського капіталу стала тим підґрунтям, яке створило надійну економічну основу для швидкого й логічного поширення в світі ідей людського розвитку. В основі концепції людського розвитку лежить принцип, згідно з яким економіка існує для розвитку людей, а не люди для розвитку економіки. За жодних темпів економічного зростання суспільний прогрес не можливий, якщо не реалізовані три ключові можливості для людини – прожити довге і здорове життя; набутти, розширювати й оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що

забезпечують гідний рівень життя. У рамках цієї теорії, людський потенціал розглядається не як засіб досягнення добробуту людей, а як невід’ємний компонент їхнього добробуту. Досліджуючи людський капітал, Р. Каплан та Д. Нортон запропонували розподілити його на три рівні [46] (рис. 1.4), ввівши у визначення людського потенціалу одну із якостей, яка, на нашу думку, є вкрай важливою – лідерство на організаційному рівні.

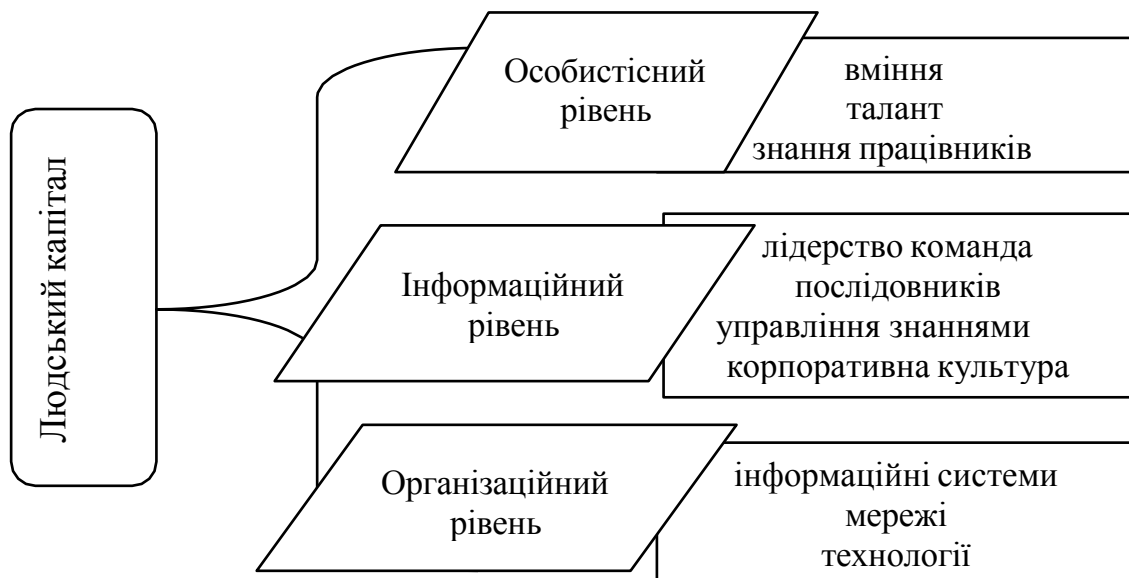


Рис. 1.4. Рівні людського капіталу

Відповідно, без ґрунтовних знань у галузі трудового потенціалу складно сформулювати повноцінне визначення «лідерського потенціалу підприємства».

У сучасних дослідженнях науковці поглиблено вивчають трудовий потенціал як економічну категорію. М. Саєнко у праці [47, с. 10] приводить таке визначення трудового потенціалу: «...сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за окремих ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально - етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність».

Згідно нашої точки зору, складові лідерського потенціалу доцільно формувати у відповідності до трудового потенціалу підприємства. Відтак, ними є трудова мобільність (можливість змінювати напрями діяльності та перекваліфіковуватися згідно вимог, які стоять перед лідером підприємства), міграційна рухомість (можливість лідера адаптуватися до міграції персоналу). Згідно рис. 1.5 робимо висновки, що трудовий потенціал

пов'язаний на пряму із лідерським потенціалом, хоча і не є однією і тією ж категорією. Спробу дослідження лідерського потенціалу підприємства серед вітчизняних науковців здійснив Л. Борщ у праці [50, с. 91-133], де автор дав наступне визначення лідерського потенціалу: «...це досягнення синергійного ефекту шляхом інтегрування наступних складових: бачення лідером стратегії розвитку, здатності лідера залучати до свого задуму команду, власна мотивація і харизма лідера в спрямуванні енергії очолюваної команди в необхідне русло» [50, с. 103]. Крім цього, доцільним було б дослідити потенціал особистості який розподіляють на сім видів (рис.1.5).

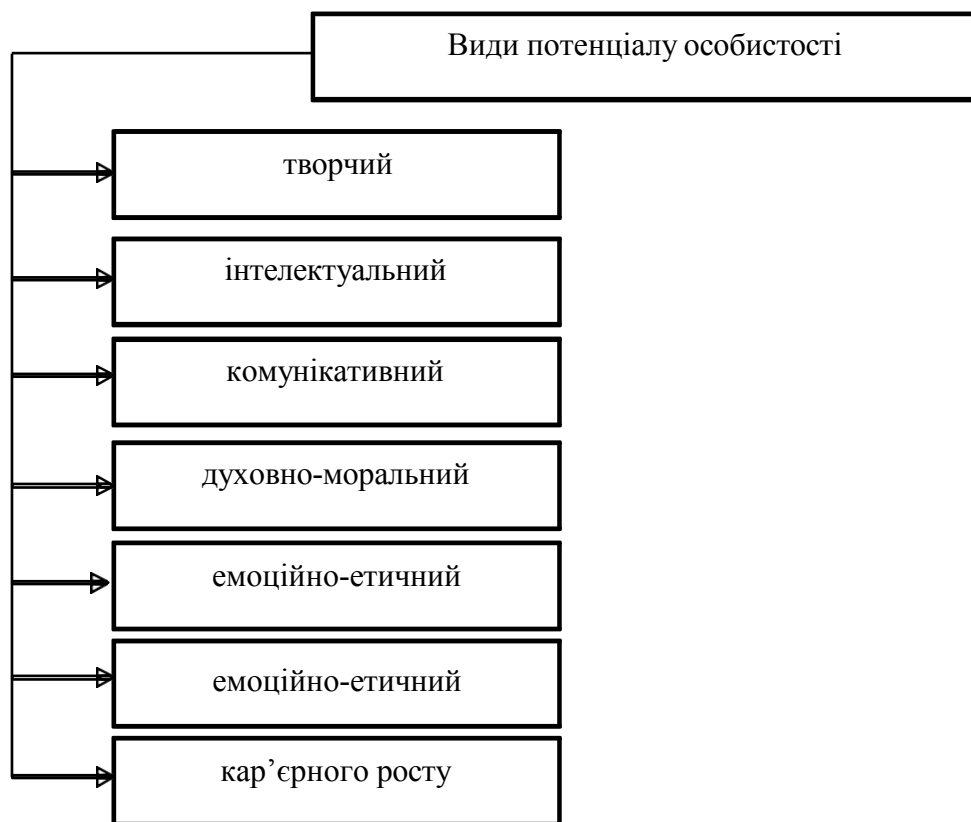


Рис. 1.5. Складові потенціалу особистості

Отож, для повноцінного визначення лідерського потенціалу підприємства, на нашу думку, необхідно застосовувати багатофакторні методи його дослідження з проведенням ґрунтового опитування персоналу підприємства щодо визначення, якими саме лідерськими якостями володіють персонал та керівники. Для більш точної картини відтворення застосування лідерських якостей на практиці доречно використовувати матричний метод

дослідження потенціалу підприємства. Водночас, важлива роль у цих процесах має відводитися і методикам визначення лідерського потенціалу підприємств, що є предметом наступного підрозділу дослідження.

Висновки до розділу 1

Чисельними науковими дослідженнями та практикою реалізації сучасних прогресивних підходів до управління доведено значні переваги і потенційні можливості лідерства (як процесу, зосередженого на використанні та скеруванні в «необхідне русло» емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідера та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства) для ефективного управління персоналом підприємств.

Дослідження категорії «лідерство» має тривалий історичний досвід. Відтак, в процесі її еволюції, домінантними етапами якої стали зародження (VI-V ст. до н.е.), новітній розвиток (кін. XIX – поч. XX ст.), становлення (20-60 рр. XX ст.) та формування сучасних теорій лідерства (кін. XX ст. – по т.ч.), в значній мірі розкриті сутнісні характеристики та елементи, особливості, а також доведено об'єктивна необхідність врахування та оперування в системі управління підприємством. В ході дослідження виявлено роль і значимість, а також напрями впливу лідерства на ефективне формування і використання людського, кадрового, трудового, інтелектуального потенціалу, що загалом позитивно позначається на реалізації ресурсного і економічного потенціалу підприємств. Наявність таких зв'язків дало підстави для виокремлення поняття «лідерський потенціал» як окремої економічної категорії – характеристики комбінування факторів людського капіталу та трудового потенціалу в цілях їх підсилення і забезпечення вищої ефективності праці.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА АК
«ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

АТ «Чернівціобленерго» – обласне підприємство сільських електромереж, підприємство високовольтних електромереж, обласне підприємство енергозбуту. Компанія сьогодні – це 12 районів електричних мереж (Вижницький РЕМ; Герцаївський РЕМ; Глибоцький РЕМ; Заставнівський РЕМ; Кельменецький РЕМ; Кіцманський РЕМ; Новоселицький РЕМ; Путильський РЕМ; Сокирянський РЕМ; Сторожинецький РЕМ; Хотинський РЕМ; Чернівецький РЕМ), 25 виробничих служб, цехів та відділів, які забезпечують експлуатаційно-ремонтне обслуговування електричних мереж та електропостачання більше 12 тис. промислових, сільськогосподарських та більше 400 тис. побутових абонентів. Для забезпечення основного виду ліцензованої діяльності з передачі та постачання електроенергії всім категоріям споживачів області, АТ «Чернівціобленерго» здійснює експлуатацію та технічне обслуговування обладнання, передавальних пристроїв, споруд, машин та механізмів. Територія, на якій компанія здійснює свою діяльність, становить близько 8,1 тис. км².

Товариство здійснює свою діяльність на підставі Статуту, нова редакція якого затверджена загальними зборами ПАТ «ЕК Чернівціобленерго» (протокол від 25 квітня 2016 року). АТ «Чернівціобленерго» здійснює свою ліцензовану діяльність з метою задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах, задоволення потреб споживачів електричної енергії в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України та реалізація, на підставі одержаного прибутку, соціальних та економічних інтересів акціонерів Товариства. Основна мета діяльності Компанії – забезпечення основного виду

ліцензованої діяльності з передачі та постачання електроенергії всім категоріям споживачів області (див. 2.1):

- розподіл електричної енергії споживачам на умовах укладання договорів за тарифами, які регулюються згідно чинного законодавства в умовах функціонування єдиної енергосистеми України;
- здійснення єдиної інвестиційної політики та залучення капіталу;
- проведення єдиної науково-технічної політики і впровадження нових прогресивних видів техніки і технологій;
- отримання прибутку для розвитку Компанії, забезпечення інтересів її акціонерів та задоволення економічних інтересів і соціальних потреб працівників.

Рис. 2.1. Мета діяльності АК «Чернівціобленерго»

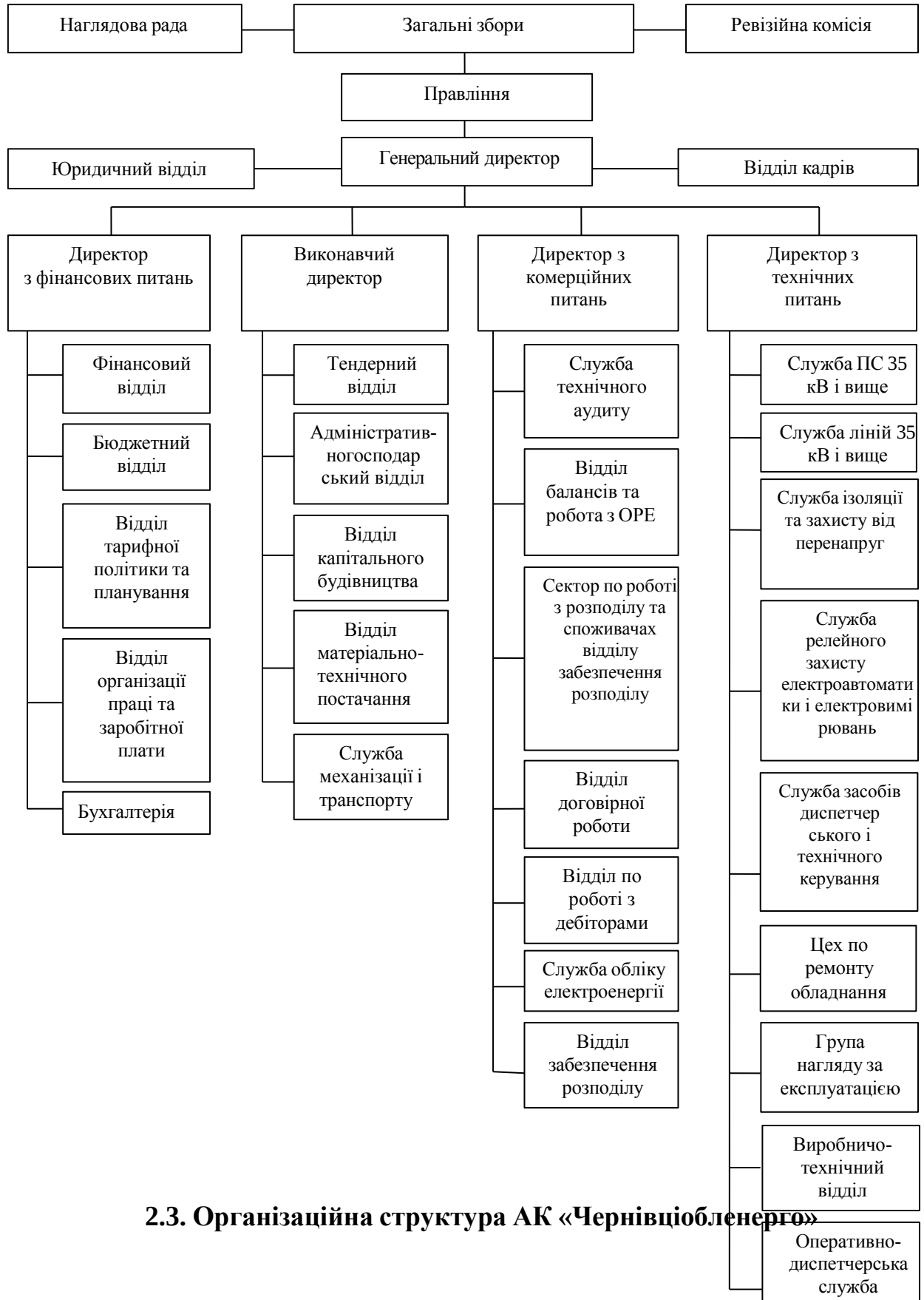
Предметом діяльності Товариства є (див. рис. 2.2):

- передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами;
- розподіл електричної енергії;
- надання послуг на оптовому ринку електричної енергії України;
- експлуатація ліній електропередач та підстанцій;
- комплексне виконання робіт монтажу, ремонту і технічного обслуговування енергетичного устаткування і споруд;
- проектування, будівництво, реконструкція, технічне переоснащення і капітальний ремонт електричних мереж, споруд, машин і механізмів;
- інше, згідно зі Статутом Товариства.

Рис. 2.2. Предмет діяльності АК «Чернівціобленерго»

Статтею 5 Закону України «Про природні монополії» визначено, що розподіл електричної енергії (передача електричної енергії місцевими (локальними) електромережами) відноситься до сфери діяльності суб'єктів природних монополій. Отже, ПАТ «АК «Чернівціобленерго», здійснюючи ліцензовану діяльність на цьому ринку, є суб'єктом природної монополії. Конкурентами є незалежні постачальники електроенергії та ліцензіат за регульованим тарифом – Південно-Західна залізниця. На стан Компанії, особливо на фінансове становище, впливає платоспроможність промислових і побутових споживачів електроенергії, вік обладнання і погодні умови. Основним джерелом енергопостачання області є ПС «Чернівці – 330» та

Дністровська ГЕС. Компанія здійснює розподілення електроенергії на території Чернівецької області. Організаційна структура компанії складається із 12 районів електромереж, 11 виробничих служб та відділів, 17 енергозбутових та управлінських відділів (рис.2.3).



2.3. Організаційна структура АК «Чернівціобленерго»

Основними структурними підрозділами компанії є райони електромереж, створені по кількості, що відповідає територіально-адміністративному розмежуванню області. Райони електропередач здійснюють розподілення електричної енергії в межах адміністративного району, а також вирішують питання збуту електроенергії, оплати за її використання, а також контролюють дотримання споживачами Правил користування електричною енергією.

Підприємство АК «Чернівціобленерго» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Органами Товариства є: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління. Особи, які набули право власності на акції Товариства, набувають статусу акціонерів Товариства. Станом на 31.12.2022 року за даними НДУ кількість акціонерів складають 1091 особа, в тому числі юридичні та фізичні особи, які в сукупності володіють 100% акцій АТ «Чернівціобленерго». Наглядова рада є колегіальним органом Товариства, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної чинним законодавством України, Статутом Товариства, Положенням про Наглядову раду, здійснює управління Товариством, контролює та регулює діяльність Правління Товариства. Кількісний склад Наглядової ради АТ «Чернівціобленерго» становить 7 осіб: Голова Наглядової ради (Заступник Наглядової ради) та 6 Членів Наглядової ради. Правління АТ «Чернівціобленерго» є виконавчим колегіальним органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, організовує виконання рішень Загальних зборів, Наглядової ради, організовує формування необхідних для здійснення статутної діяльності Товариства фондів та несе відповідальність за ефективність роботи Товариства згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом Товариства, рішеннями Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради Товариства. Кількісний та персональний склад Правління визначається Наглядовою радою, і становить 7 осіб: Голова Правління та 6 Членів Правління. Керівником

АТ «Чернівціобленерго» є Таранюк Сергій Віталійович (Голова Правління), який в своєму розпорядженні має 4 директора з різних питань.

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються фінансовий директор, комерційний, виконавчий та технічний. Основне завдання *фінансової дирекції* та її структурних підрозділів – забезпечення фінансової стабільності Компанії в процесі її господарської діяльності, а саме: оптимізація грошового обігу і підтримка постійної платоспроможності Товариства; максимізація прибутку; мінімізація фінансових ризиків; підвищення ефективності діяльності Компанії за рахунок впровадження прогресивних систем бюджетування та фінансово-економічного планування; формування та розрахунки роздрібних тарифів на електроенергію та тарифів на закуповувану електроенергію; забезпечення єдиної політики в області організації та оплати праці, а також впровадження передових форм та методів організації праці, матеріального та морального заохочення; ведення бухгалтерського обліку Компанії, організація обліку, фінансово-господарської діяльності Компанії та її майновий стан.

Основне завдання *технічної дирекції* та її структурних підрозділів – забезпечення у відповідності з вимогами ПТЕ, іншими директивними, керівними та інструктивними матеріалами, дотримання «Правил безпечної експлуатації електроустановок» електропостачання споживачів через надійну роботу обладнання, утримання будівель і споруд у справному стані; забезпечення надійної передачі електроенергії на підстанції 35 і 110 кВ по ПЛ електропередавання 35 і 110 кВ, а також забезпечує високий технічний рівень експлуатації і ремонтів повітряних ліній електропередавання 35 і 110 кВ; забезпечення експлуатаційної надійності електрообладнання підстанції і мереж 0,4-110 кВ в області ізоляції і захисту від перенапруг шляхом проведення діагностичного контролю і випробувань діючого та нововведеного обладнання згідно

нормативних матеріалів; забезпечення правильної та надійної роботи пристроїв РЗА, що перебувають у керуванні та віданні ОДС енергопостачальної Компанії.

Основне завдання *комерційної дирекції* та її структурних підрозділів – оперативно-методичне керівництво, координація роботи інспекцій РЕМ та контроль за виконанням планів та завдань АТ «Чернівціобленерго» в частині здійснення перевірок та інспекції вузлів обліку електричної енергії у побутових споживачів для забезпечення формування даних щодо обсягів розподіленої електричної енергії та виявлення і фіксації фактів несанкціонованого відбору електричної енергії споживачами з системи розподілу; організація роботи з побутовими споживачами структурних підрозділів Компанії; забезпечення дотримання коректного нарахування побутовим споживачам обсягів споживання електроенергії; забезпечення коректного та актуального функціонування білінгової системи, яка використовується при обслуговуванні побутових споживачів; забезпечення відповідності збутових процесів в побутовому секторі чинному законодавству України; організаційна робота над зниженням втрат в електромережі Компанії; аналітична робота з даними спрямована на покращення показників Компанії; робота по протидії розкрадання електроенергії в побутовому секторі; робота по впровадженню інформаційних технологій пов'язаних з взаємодією з побутовими споживачами; дотримання взаємовідносин з постачальником універсальних послуг, який відповідає за нарахування коштів за спожиту електроенергію; укладення договорів електропостачальника/виробника про надання послуг з розподілу електричної енергії; оформлення зміни споживачами електропостачальників; контроль за укладенням структурними підрозділами договорів споживача про надання послуг з розподілу електричної енергії з юридичними та побутовими споживачами; організація проведення споживачами вимірів добових графіків споживання електричної енергії під час проведення режимних

днів та застосування графіків обмеження споживання електричної енергії (ГОЕ) та споживання електричної потужності (ГОП); організація та контроль роботи по стягненню заборгованості за надані послуги з розподілу електричної енергії та за спожиту електроенергію минулих періодів; організація та координація роботи РЕМ по відключенню споживачів-боржників; забезпечення 100% оплати споживачів за послугу з розподілу електричної енергії; забезпечення єдності та необхідної точності вимірювань, проведення організаційно технічних заходів; забезпечення постійної готовності засобів вимірювань до виконання вимірювань з необхідною точністю та підтриманням метрологічної дисципліни під час підготовки, виконання та обробки результатів вимірювань; забезпечення повного та своєчасного здійснення розрахунків за послуги з розподілу електричної енергії; щодо розрахунків за перетікання реактивної електричної енергії, контроль дотримання вимог «Методики обчислення плати за перетікання реактивної електроенергії»; формування списків активних постачальників електричної енергії та розрахунок по ним.

Основне завдання *виконавчої дирекції* та її структурних підрозділів – організація і своєчасна підготовка проведення процедур здійснення закупівель згідно з річним планом закупівель товарів, робіт та послуг складених на основі заявок поданих відділами та службами; забезпечення належного стану, згідно з правилами і нормами виробничої, санітарної і пожежної безпеки, будівель та приміщень, в яких розташовано підрозділи підприємства, а також здійснює контроль за справністю обладнання, освітлення, систем опалення інженерних споруд; забезпечення планування капітального будівництва, капітального ремонту будівель і споруд АТ «Чернівціобленерго»; здійснення контролю за виконанням будівельно-монтажних робіт та забезпечення підрядних і субпідрядних будівельних і монтажних організацій проектно-кошторисною документацією і обладнанням на поточне і перспективне будівництво;

повне забезпечення товарно-матеріальними цінностями структурні підрозділи Компанії.

Основне завдання *відділу кадрів*: здійснення заходів щодо добору та розстановки персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботи за професією, посадою, формування кадрового резерву підприємства.

Основне завдання *юридичного відділу* – моніторинг нормативно-правових актів, інформування персоналу Компанії та надання консультацій з приводу вивчення та застосування чинного законодавства; захист прав та інтересів Компанії шляхом проведення претензійно-позовної роботи та досудового врегулювання спорів; нагляд за дотриманням законності у процесі здійснення АТ «Чернівціобленерго» ліцензованої діяльності, що проявляється у виявленні невідповідностей, усунення таких та запобігання їх виникненню; підготовка, оформлення та робота з документами юридичного характеру, а також надання відповідей та реагування на звернення громадян, запити, вимоги, скарги, звернення з питань віднесених до компетенції відділу.

Крім вище зазначених розділів та відділів, організаційну структуру АТ «Чернівціобленерго» складають: *служба охорони праці, відділ аналізу та моніторингу показників якості послуг та консультаційної роботи зі споживачами, навчально-курсний комбінат, канцелярія, їдальня, служба захисту економіки, служба охорони, штаб цивільного захисту та мобілізаційної роботи, відділ інформаційних технологій, CALL-центр*. Компанія АТ «Чернівціобленерго» офіційно проголошує про: проведення екологічної політики у відповідності до міжнародного стандарту ISO 14001:2004; здійснення діяльності з управління системою менеджменту якості у відповідності до Міжнародного стандарту ISO 9001:2008; проведення політики охорони праці та промислової безпеки якості у відповідності до Міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Всі підприємства здійснюють господарську діяльність на основі господарських засобів та джерел їх утворення (активів, власного капіталу, зобов'язань). В залежності від того на скільки ефективним буде використання майна підприємства визначатиметься його рівень прибутковості та рентабельності.

В ході дослідження було проведено аналіз складу, структури активів та джерел їх формування (вертикальний аналіз) в динаміці по АК «Чернівціобленерго» за 2021-2023 роки. Результати подано у табл. 2.1 на рис. 2.2.

Показники табл. 2.1 свідчать, що у 2022 році у порівнянні з 2021 вартість активів значно зросла, а саме на 2123560 тис. грн. або 327,53%. Це відбуло за рахунок значного збільшення вартості необоротних активів на 441,98%, зокрема для ефективнішого використання було оновлено основні засоби (485,59%), також зросла вартість інвестицій у нерухомість на 718,40%. Проте при порівнянні показників 2023 та 2022 років ми можемо спостерігати іншу картину, вартість активів зменшилась знову ж таки через зміни у вартості основних засобів на 10,52%, інвестицій у нерухомість на 18,37%. Отже можна зробити висновок, що АК «Чернівціобленерго» перестає вкладати гроші в оновлення необоротних активів.

Що ж стосується зміни вартості оборотних активів у 2022 році при порівнянні показників з 2021 роком, то бачимо, що вартість оборотних активів в цілому змінилась на 39319 тис. грн. або на 22,24%. Це відбулось в основну за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 23142 тис. грн. або 22,39%, значно зросла дебіторська заборгованість за розрахунками, зокрема за виданими авансами на 1253 тис. грн.. або 617,24%. Отже, враховуючи проведений аналіз, гроші перераховувались за виконані роботи та надані послуги АК «Чернівціобленерго», а от самі роботи не виконувались вчасно. Також значно зросла вартість поточних фінансових інвестицій на 2734 тис. грн.

Таблиця 2.1

Склад та структура активів та джерел їх формування по АК «Чернівціобленерго» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	На кінець року						Приріст								
		2021		2022		2023		Абсолютний, тис. грн.			Відносний (темп) приросту, %			Приріст питомої ваги, %		
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Активи (майно)																
1.	Необоротні активи	471562	72,73	2555758	92,20	2306367	93,27	2084196	1834805	-249391	441,98	71,79	-10,81	19,47	20,54	1,07
1.1.	Нематеріальні активи	1435	0,22	1266	0,05	1370	0,06	-169	-65	104	-11,78	-5,13	7,59	-0,18	-0,17	0,01
1.2.	Незавершені капітальні інвестиції	6877	1,06	13783	0,50	12350	0,50	6906	5473	-1433	100,42	39,71	-11,60	-0,56	-0,56	0,00
1.3.	Основні засоби	427862	65,99	2505523	90,39	2266959	91,67	2077661	1839097	-238564	485,59	73,40	-10,52	24,40	25,68	1,28
1.4.	Інвестиційна нерухомість	978	0,15	8004	0,29	6762	0,27	7026	5784	-1242	718,40	72,26	-18,37	0,14	0,12	-0,02
1.5.	Довгострокова дебіторська заборгованість	34410	5,31	27227	0,98	18926	0,77	-7183	-15484	-8301	-20,87	-56,87	-43,86	-4,33	-4,54	-0,22
II.	Оборотні активи	176794	27,27	216113	7,80	166490	6,73	39319	-10304	-49623	22,24	-4,77	-29,81	-19,47	-20,54	-1,06
2.1.	Запаси	15556	2,40	24050	0,87	25179	1,02	8494	9623	1129	54,60	40,01	4,48	-1,53	-1,38	0,15
2.2.	Дебіторська заборгованість за продукцію	103360	15,94	126502	4,56	17662	0,71	23142	-85698	108840	22,39	-67,74	-616,24	-11,38	-15,23	-3,85
2.3.	Дебіторська заборгованість за розрахунками	357	0,06	1531	-	9691	-	1174	9334	8160	328,85	-	-	-0,06	-0,06	0,00
2.3.1.	За виданими авансами	203	0,03	1456	0,05	9032	0,37	1253	8829	7576	617,24	606,39	83,88	0,02	0,33	0,31
2.3.2.	З бюджетом, у тому числі з податку на прибуток	154	0,02	5	-	5	-	-149	-149	-	-96,75	-2980,0	-	-0,02	-0,02	-
	з нарахованих доходів	151	0,02	-	-	-	-	-151	-151	-	-100,00	-	-	-0,02	-0,02	-
2.3.3.	Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	70	-	654	0,03	70	654	584	-	934,29	89,30	0,00	0,03	0,02
2.3.4.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1342	0,21	1180	0,04	2005	0,08	-162	663	825	-12,07	56,19	41,15	-0,16	-0,13	0,04
2.3.5.	Поточні фінансові інвестиції	-	-	2734	0,10	34497	1,40	2734	34497	31763	-	1261,78	92,07	0,10	1,40	1,30
2.3.5.	Гроші та їх еквіваленти	45788	7,06	48044	1,73	75534	3,05	2256	29746	27490	4,93	61,91	36,39	-5,33	-4,01	1,32
2.3.5.	Інші оборотні активи	10391	1,60	12072	0,44	1922	0,08	1681	-8469	-10150	16,18	-70,15	-528,10	-1,17	-1,52	-0,36
III.	Всього активів	648356	100,00	2771916	100,00	2472857	100,00	2123560	1824501	-299059	327,53	65,82	-12,09	X	X	X
Пасиви (джерела формування майна)																
I.	Власний капітал	297806	45,93	2066107	74,54	1937467	78,35	1768301	1639661	-128640	593,78	79,36	-6,64	28,60	32,42	3,81
1.1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	14195	2,19	14195	0,51	14195	0,57	-	-	-	-	-	-	-1,68	-1,62	0,06
1.2.	Капітал у дооцінках	270	0,04	1645825	59,37	1420577	57,45	1645555	1420307	-225248	609464,8	86,30	-15,86	59,33	57,41	-1,93
1.3.	Додатковий капітал	40209	6,20	40209	1,45	40209	1,63	-	-	-	-	-	-	-4,75	-4,58	0,18
1.4.	Резервний капітал	3710	0,57	3710	0,13	3710	0,15	-	-	-	-	-	-	-0,44	-0,42	0,02
1.5.	Нерозподілений прибуток	239422	36,93	362168	13,07	458776	18,55	122746	219354	96608	51,27	60,57	21,06	-23,86	-18,38	5,49
II.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	87337	13,47	454974	16,41	381841	15,44	367637	294504	-73133	420,94	64,73	-19,15	2,94	1,97	-0,97

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2.1.	Відсторочені податкові зобов'язання	7194	1,11	366602	13,23	304736	12,32	359408	297542	-61866	4995,94	81,16	-20,30	12,12	11,21	-0,90
2.2.	Інші довгострокові зобов'язання	80143	12,36	88372	3,19	77105	3,12	8229	-3038	-11267	10,27	-3,44	-14,61	-9,17	-9,24	-0,07
III.	Поточні зобов'язання і забезпечення	26321 3	40,60	250835	9,05	153549	6,21	-12378	-	109664	-97286	-4,70	-43,72	-63,36	-31,55	-34,39
3.1.	Поточна кредиторська заборгованість	24051 9	37,10	153549,0 0	5,54	139584	5,64	-86970	-	100935	-13965	-36,16	-65,73	-10,00	-31,56	-31,45
3.1.1.	За довгостроковими зобов'язаннями	10413	1,61	16829	0,61	18786	0,76	6416	8373	1957	61,62	49,75	10,42	-1,00	-0,85	0,15
3.1.2.	За товари, роботи, послуги	89946	13,87	70655	2,55	5083	0,21	-19291	-84863	-65572	-21,45	-120,11	-	-11,32	-13,67	-2,34
3.1.3.	За розрахунками з бюджетом	1636	0,25	18489	0,67	17224	0,70	16853	15588	-1265	1030,13	84,31	-7,34	0,41	0,44	0,03
	у тому числі з податку на прибуток	-	-	4304	0,16	4730	0,19	4304	4730	426	-	109,90	9,01	0,16	0,19	0,04
3.1.4.	За розрахунками зі страхування	1138	0,18	1170	0,04	1546	0,06	32	408	376	2,81	34,87	24,32	-0,13	-0,11	0,02
3.1.5.	За розрахунками з оплати праці	4987	0,77	5424	0,20	6765	0,27	437	1778	1341	8,76	32,78	19,82	-0,57	-0,50	0,08
3.1.6.	За одрежаними авансами	10693 9	16,49	109249	3,94	89247	3,61	2310	-17692	-20002	2,16	-16,19	-22,41	-12,55	-12,88	-0,33
3.1.7.	За розрахунками з учасниками	25460	3,93	966	0,03	933	0,04	-24494	-24527	-33	-96,21	-2539,03	-3,54	-3,89	-3,89	0,00
3.2.	Поточні забезпечення	2834	0,44	4589	0,17	8874	0,36	1755	6040	4285	61,93	131,62	48,29	-0,27	-0,08	0,19
3.3.	Інші поточні зобов'язання	19860	3,06	23464	0,85	5091	0,21	3604	-14769	-18373	18,15	-62,94	360,89	-2,22	-2,86	-0,64
IV.	Всього пасивів	64835 6	100,00	2771916	100,00	2472857	100,00	2123560	1824501	-299059	327,53	65,82	-12,09	0,00	0,00	0,00

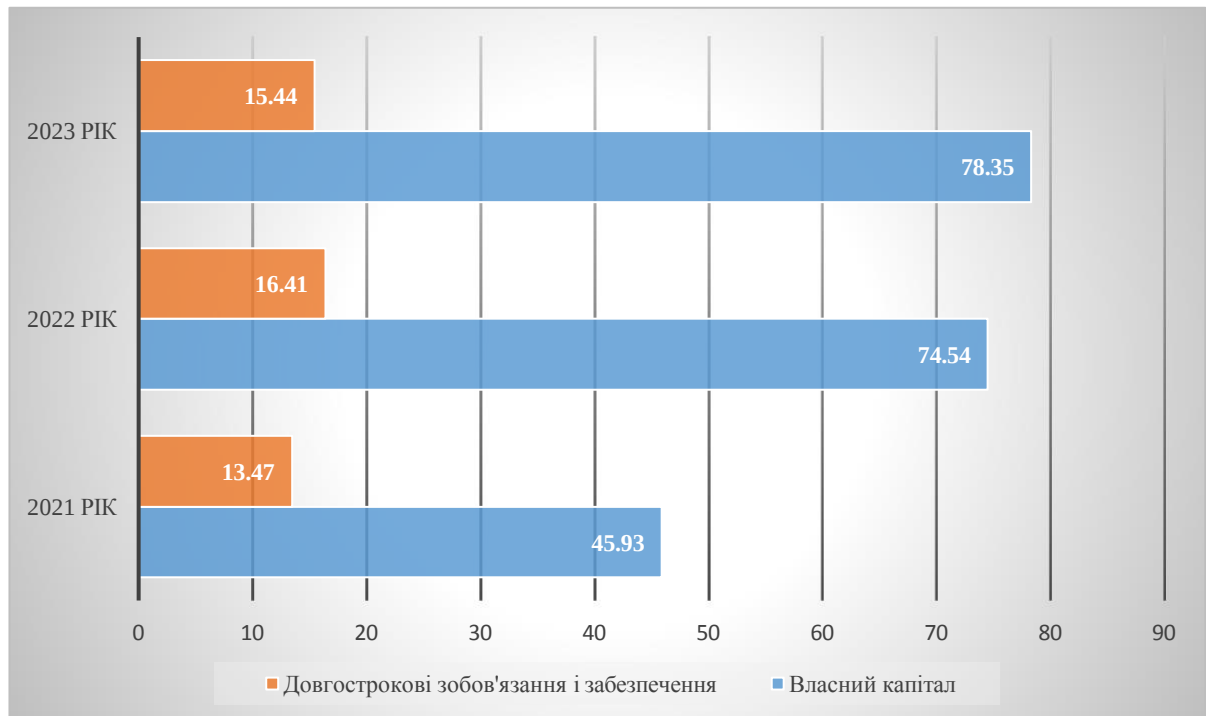


Рис. 2.2. Склад та структура активів АК «Чернівціобленерго» за 2021-2023 рр.

При порівнянні показників 2023 та 2022 років спостерігаємо, що вартість оборотних активів в цілому зменшується на 49623 тис. грн. або 29,81%, зокрема значно зменшується дебіторська заборгованість за продукцію на 108840 тис. грн., або 67,74% оскільки населення погашає борги за енергопостачання на надання ремонтних послуг. Що ж показника дебіторської заборгованості за розрахунками, то значно продовжує збільшуватись вартість виданих авансів на 7576 тис. грн., або 83,88%. Це є негативним явищем для діяльності АК «Чернівціобленерго». Не проводяться розрахунки з акціонерами АК «Чернівціобленерго», заборгованість зросла на 584 тис. грн., або 89,30%. Значно збільшується інші поточна дебіторська заборгованість на 825 тис. грн. або 41,15%. Що ж щодо показника грошових коштів та еквівалентів, то він зріс на 27490 тис. грн., або 36,39%. Це свідчить, що грошові кошти все ж надходять на рахунки АК «Чернівціобленерго».

При проведенні аналізу джерел утворення господарських засобів (капіталу, зобов'язань та забезпечень) (табл. 2.1), спостерігається значне збільшення розміру власного капіталу в цілому на 1768301 тис. грн. або

593,78% при порівнянні 2022 та 2021 років. Це відбулось за рахунок збільшення розміру капітал у дооцінках на 1645555 тис. грн. (проводилась до оцінка необоротних активів, зокрема основних засобів). Розмір зареєстрованого (пайового) капіталу залишається незмінним. Значно збільшилась сума нерозподіленого прибутку на 122746 тис. грн. у 2022 році, або на 51,27% (рис. 2.3).

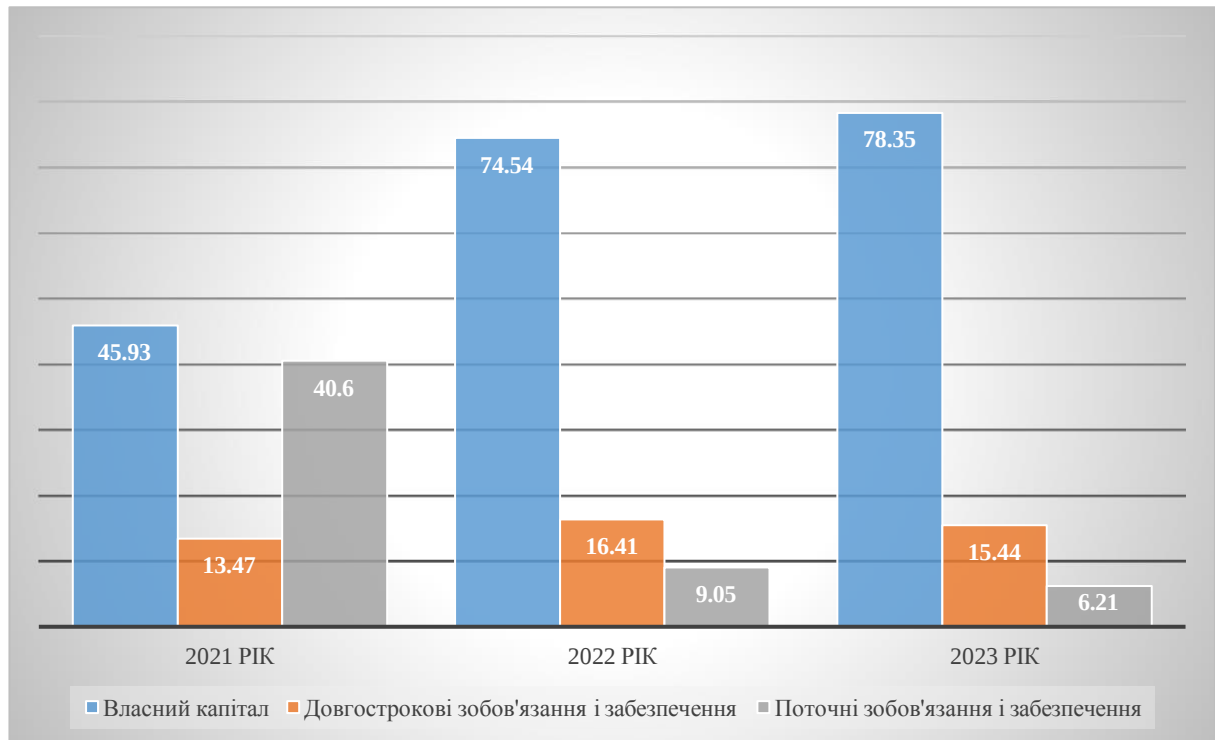


Рис. 2.3. Склад та структура пасивів АК «Чернівціобленерго» за 2021-2023 рр.

При порівнянні показників 2023 та 2022 років ми можемо спостерігати не значне, але зменшення розміру власного капіталу на 128640 тис. грн., або 6,64% (зменшується вартість капіталу у до оцінках на 225248 тис. грн.). Проте збільшився розмір нерозподіленого прибутку на 96608 тис. грн., або на 21,06%. Також протягом 2022 року у порівнянні з 2021 роком значно зросла вартість довгострокових зобов'язань та забезпечень на 367637 тис. грн., або 420,94%. Спостерігається зменшення по АК «Чернівціобленерго» поточної кредиторської заборгованості відповідно на 100935 тис. грн. і 13965 тис. грн. при порівнянні 2023 року з 2021 та 2022 роками. Отже підприємство

справляється з погашенням короткострокових зобов'язань. Зменшилась заборгованість перед учасниками підприємства.

Структурний аналіз активів та пасивів АК «Чернівціобленерго» показав, що найбільшу питому вагу у їх загальному обсязі займають основні засоби – 65,99, 90,39, 91,67 % у майні та капітал у дооцінках – 0,04, 59,37, 57,45% відповідно за 2021-2023 рр.

Можна зазначити, що «фундаментом» в системі оцінки ефективності виступають певні елементи фінансових результатів: прибуток або збиток, доходи та витрати. Це обумовлює перший етап оцінки ефективності – аналіз складу, структури та динаміки фінансових результатів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз фінансовий результатів в системі оцінки ефективності діяльності АК «Чернівціобленерго» за 2020-2022 рр.

тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1749814	2006865	785530,0	257051	-1221335	-964284	14,7	-60,9	-55,1
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1660050	2043769	1038505	383719	-1005264	-621545	23,1	-49,2	-37,4
3.	Інші операційні доходи	145574	93167	138724	-36,0	48,9	-4,7	-52407	45557	-6,4
4.	Разом доходи	150159	117093	151328	-33066	34235	1169	-22,0	29,2	0,8
5.	Інші операційні витрати	3537	8067	9109	4530	1042	5572	128,1	12,9	157,5
6.	Разом витрати	55176	50275	55584	-4901	5309	408	-8,9	10,6	0,7
7.	Чистий прибуток (збиток)	162125	22834	-178078	-139291	-200912	-340203	-85,9	-879,9	-209,8

При проведенні горизонтального аналізу фінансових результатів (табл. 2.2) можна побачити, що чистий прибуток АК «Чернівціобленерго» становив у 2021 та 2022 рр. відповідно 162125 та 22834 тис. грн. У 2023 році досліджуване підприємство стало збитковим, розмір збитку склав 178078 тис. грн. Це відбулось, значною мірою, через збільшення собівартості послуг, які надає досліджуване підприємство. Поряд із зростанням інших операційних доходів зростають і операційні витрати.

Основна діяльність АК «Чернівціобленерго» залишається збитковою, адже від'ємний фінансовий результат від операційної діяльності становить - 159751 тис. грн. відповідно у 2023 році, тобто результатом діяльності є збиток. Зазначені зміни у фінансових результатах від операційної діяльності були обумовлені як абсолютними так і відносними показниками приросту сукупних операційних доходів та витрат. Зокрема операційні доходи впродовж 2021-2023 рр. зменшилися на 4,7 тис. грн. або на 6,4 % у той час як сукупні операційні витрати зросли на 5572 тис. грн. або на 157,5 %.

Отже, підсумовуючи результати аналізу складу, структури та динаміки фінансових результатів діяльності АК «Чернівціобленерго» впродовж 2021-2023 рр. можна констатувати той факт, що на підприємстві відсутній ефективний менеджмент, зокрема і насамперед це стосується саме операційного менеджменту.

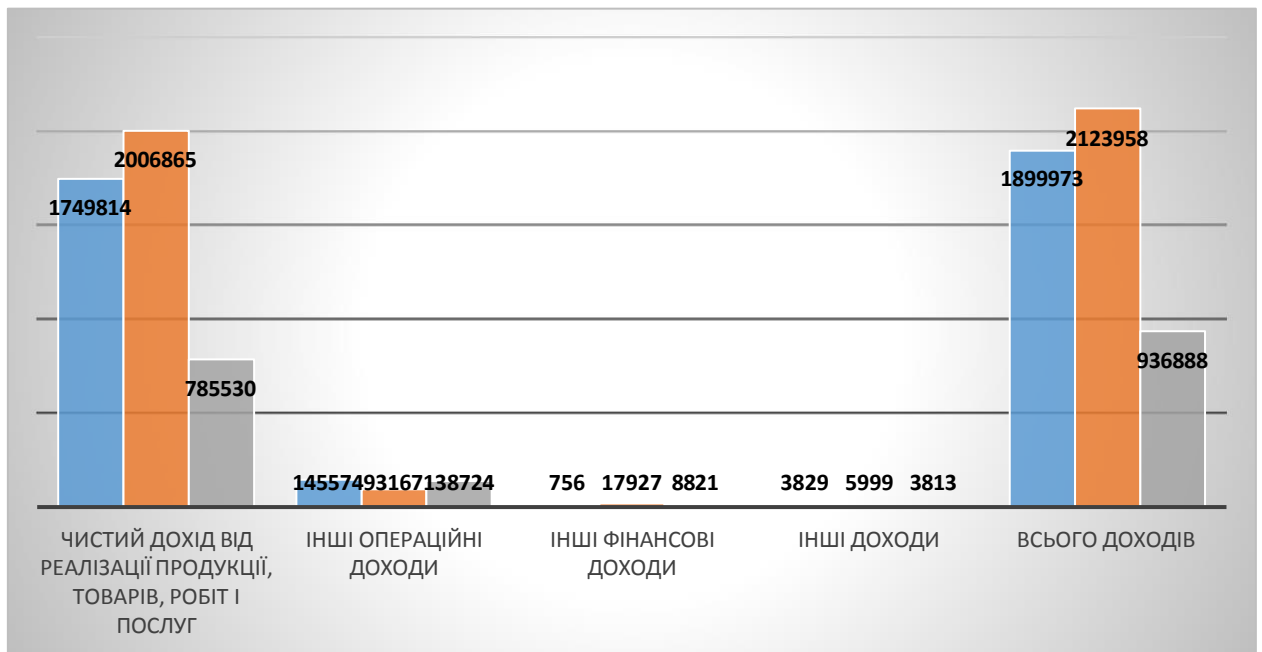
В цілому, аналізуючи кінцеві фінансові результати діяльності можна констатувати той факт, що чистий прибуток АК «Чернівціобленерго» у розмірі 162125 тис. грн. підкреслює ефективність діяльності лише 2021 р.

Наступним етапом аналізу ефективності, а саме фінансових результатів, виступає структурний (вертикальний) аналіз доходів та витрат ПАТ «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО» за 2021-2023 рр. (табл. 2.3 та рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Структурний аналіз доходів АК «Чернівціобленерго» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2021		2022		2023				
		тис. грн.	Питом а вага, %	тис. грн.	Пито ма вага, %	тис. грн.	Питом а вага, %	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1749814	92,09	2006865	94,5	785530,0	83,8	2,39	-8,25	-10,6
2	Інші операційні доходи	145574	7,66	93167	4,4	138724	14,8	-3,27	7,14	10,4
3	Інші фінансові доходи	756	0,04	17927	0,8	8821	0,9	0,80	0,90	0,1
4	Інші доходи	3829	0,20	5999	0,3	3813	0,4	0,08	0,20	0,1
5	Всього доходів	1899973	100	2123958	100	936888	100	x	x	x



**Рис. 2.4. Склад та структура доходів
АК «Чернівціобленерго» за 2021-2023 рр.**

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансовогосподарської діяльності. Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку.

2.3. Оцінка впливу лідерства на ефективне управління персоналом підприємства

Питанням лідерства та його ефективного використання на досліджуваному підприємстві приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть виявити, які характеристики лідерства є найбільш ефективними і чому. Дослідники цього питання слушно зазначають, що для успішного виконання своїх функцій менеджер обов'язково має бути лідером. Традиційне уявлення людей про лідерів, як правило, передбачає образ лідера як особи, формально наділеної владою. Але не завжди бути керівником означає мати офіційну посаду, офіційне визнання та відповідний запис у трудовій книжці. У реальному житті лідерство вимагає перш за все бажання виділитися та допомогти іншим досягти їхніх цілей. Але будь-яка дія в колективі вимагає участі не тільки лідера, а й інших людей, так, лідер не просунеться вперед, якщо за ним ніхто не піде. Уміння вести за собою людей робить менеджера особливим, робить його лідером. Але лідер – це лише частина команди, яка свідомо рухається до стратегічної мети компанії, тому здатність досягати цієї мети не самотійно, а командою, робить менеджера особливим лідером. Керівник АТ «Чернівціобленерго» повинен знати і вміти набагато більше, ніж звичайні менеджери, але якщо він не володіє якостями лідера, підприємство не зможе досягти всіх стратегічних цілей [1]. Лідери повинні подобатися своїм підлеглим, якщо вони хочуть впливати на них, і лідери повинні заслуговувати на довіру. Співробітники підприємства хочуть, щоб керівник був рішучою людиною, вони повинні бути впевнені, що вони і компанія в надійних руках. Лідери повинні швидко реагувати на всі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, лідерство – це важка робота, тому що на досліджуваному підприємстві лідер повинен мати витривалість значно вище середнього рівня, мати цілі та надихати інших на їх досягнення, хороших лідерів часто вважають «одержимими владою». Їх ентузіазм і настрої якимось чином перетворюються на вплив. Для успішного виконання управлінських функцій

сучасний керівник повинен вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролі менеджера і новатора, менеджер виявляє себе насамперед як лідер. У кожній конкретній робочій групі є індивід, якого слухають і яким захоплюються інші, він впливає на інших переважно через два соціально-психологічні канали:



Рис. 2.5. Соціально-психологічні канали АК «Чернівціобленерго»

У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується бездоганним наслідуванням, копіюванням його дій і поведінки в цілому. Однією з головних цілей менеджменту сьогодні є створення ефективних лідерів [3]. У житті сучасного менеджера-керівника кар'єра та особисте життя тісно переплетені. Справжні лідери ніколи не бувають звичайними людьми; їхній талант, їхні здібності, їхнє сприйняття нового служать їм, а не домінують над ними. Використовуючи їх, лідери усвідомлюють своє справжнє покликання, діють відповідно до свого бачення досконалості та краси, демонструючи при цьому єдність мети та нестримну енергію. Сьогодні існує два погляди на лідерські якості. Перший стверджує, що лідером треба народитися, а виховати його – справа безнадійна. Інша точка зору базується на тому, що лідерські здібності

розвиваються за наявності необхідних передумов, а саме: гострої уваги, гарної пам'яті, схильності до продуктивного мислення тощо.

Головною метою лідерства в АК «Чернівціобленерго» є максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати ходом свого життя (самовизначення) і подолати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. А керівництво АК «Чернівціобленерго» відповідає за виконання певних функцій, у формі яких подаються щоденні рішення різноманітних завдань і проблем. Як правило, функції реалізуються в певному порядку. Такий процес лідерства представлений у вигляді свого роду кола правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями управління часом (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Коло правил лідерства АК «Чернівціобленерго»

Джерело: Створено автором.

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

- 1 – цілепокладання (аналіз та формування особистих цілей);
- 2 – планування (розробка планів та альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ);
- 4 – виконання та організація (встановлення розпорядку дня та організація особистого трудового процесу для виконання поставлених завдань);
- 5 – контроль (самоконтроль, контроль результатів (при необхідності – коригування цілей).

У внутрішньому колі – функція 6 – інформаційно-комунікаційна (пошук та обмін інформацією, встановлення комунікаційних зв'язків, необхідних для всіх етапів діяльності).

Для методів роботи та методів їх виконання, а також очікуваного результату у вигляді практичних порад з управління часом для зменшення цих втрат пропонується самооцінка навичок управління часом, яка складається з запису всіх завдань де виконувати в довільному порядку протягом робочого тижня. Уважно вивчивши таблицю, необхідно розбити завдання на три групи: А, Б, В.

Завдання групи А є терміновими і важливими, підлягають негайному і безумовному виконанню група В — важливі завдання, які необхідно виконати найближчим часом. Завдання групи В — це найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або делегувати іншим співробітникам. Другий метод лідерства передбачає вміння розподіляти робочий час.

У структурі робочого часу необхідно передбачити присутність трьох складових: 1) Час на виконання планових завдань (запланована діяльність, яка займає 60% загального робочого часу). 2) Резервний час (незапланована діяльність, 20% робочого часу). 3) Час підвищення кваліфікації (творча діяльність, 20% робочого часу).

Підсумовуючи викладене, наголосимо, що при п'ятиденному робочому тижні директор підприємства працює вісім годин на добу. У підсумку бюджет часу, який працівник відводить на заплановану діяльність, становить п'ять годин, на незаплановану і творчу діяльність він повинен приділяти приблизно півтори години в день. Ми віримо, що лідерські здібності, а особливо лідерські якості, розвиваються через цілеспрямовану діяльність. Призначаючись або обираючись на посаду керівника, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти керівник конкретної робочої групи [4].

У ході дослідження було встановлено зв'язок між змінними та різними критеріями ефективності кожного співробітника підприємства. За допомогою анкетного опитування 10 працівників підприємства та 10 клієнтів вдалося встановити, що рада директорів підприємства використовує авторитарний метод управління та не є неформальним лідером, що вимагає застосування вдосконалення лідерських якостей в АК «Чернівціобленерго».

Заступник генерального директора сповідує демократичний стиль керівництва і не потребує вдосконалення своїх лідерських якостей. Що стосується керівників відділів, то всі, за винятком особи, потребують підвищення якості керівництва чи управління. Бухгалтер, як і годиться, має авторитарний стиль управління, йому бракує лідерських і технологічних якостей. працівник і диспетчер не володіють якостями керівника, але мають лідерський потенціал.

Для збору та подальшого опрацювання даних, необхідних для оцінювання характеристик лідерства на аналізованому нами підприємстві, розроблено анкету, взірець якої подано в Додатку Г, та питання якої об'єднані у три блоки. Відповідне опитування здійснювалося серед працівників даного підприємства у вересні-жовтні 2024 року. Було опитано 20 респондентів.

Опитування проводилося у формі інтерв'ювання респондентів, що дало змогу пояснити і більш детально довести до опитаних інформацію

відносно сутнісних характеристик, складових та елементів, особливостей лідерства, а також надати їм пояснення відносно незрозумілих запитань та варіантів відповідей анкети. Респондентам було запропоновано заповнити своєрідну карту лідерства менеджера та оцінити за 10-бальною шкалою важливість лідерства менеджера загалом, в ідеалі, та задоволеність цими ж факторами в реальності (табл. 2.4). Різниця між цими показниками - коефіцієнт незадоволеності - свідчить про важливість кожного мотиву

Таблиця 2.4

Опитування щодо рівня лідерства керівників та рівня їх задоволеності на АК «Чернівціобленерго»

Мотиви	Важливість мотиву в ідеалі	Задоволеність на місці роботи
Мотивація підлеглих	8,5	7,6
Послідовність роботи відділу	8,0	7,2
Корпоративна культура	7,9	7,5
Підтримка зі сторони керівництва	7,0	4,0

Таким чином, аналізуючи матеріали дослідження, можна побачити, що перш за все співробітники незадоволені відсутністю підтримки керівництва та поганою координацією роботи служб. Тому рада директорів та керівники підрозділів потребують допомоги у вдосконаленні лідерських якостей, а також якостей окремих учасників підприємства та їх керівників.

Втім, існують і недоліки в стані сформованості лідерства на досліджуваному підприємстві. Так, такі характеристики як толерантність та довіра до персоналу виявилися низькими (5 та 5.5 бали відповідно (при максимальному значенні в 10 балів)). На нашу думку, ці недоліки слід виправляти, оскільки без зазначених характеристик складно в повній мірі позитивно впливати на персонал і управляти ним. Наступник кроком буде оцінювання причин несприйняття лідерства на підприємстві, а самі результати занесені в таблицю 2.5.

**Результати оцінювання причин несприйняття лідерства на підприємстві
АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО»**

Назва показника	Кількість респондентів	Загальна кількість балів	Середній бал
Невідповідність освіти	20	80	2.5
Нездатність ініціювати зміни	20	90	4.5
Пригнічення лідерської ініціативи	20	100	5
Несправедлива винагорода за працю	20	150	7.5
Несправедливий розподіл обов'язків	20	160	8
Нерівне ставлення до персоналу	20	150	7.5
Недоброзичливе ставлення	20	120	6
Перевищення службових обов'язків	20	130	6.5

У свою чергу частковий аналіз причин несприйняття лідерства на підприємстві показав теж негативні результати, які вимірюються у бальних одиницях (максимальна кількість балів - 10). Головними чинниками, які до цього призводять, є неоднакове ставлення керівництва до персоналу (7,5 бала), несправедливий розподіл обов'язків (8 балів) та несправедлива винагорода за працю (7,5%), (рис. 2.15).



Рис. 2.16. Динаміка оцінювання причин несприйняття лідерства на підприємстві АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО»

Сумарно ці три чинники більш ніж на половину визначають причини несприйняття лідерства, що вагомо. Відтак, керівникам підприємств потрібно більшу увагу приділити взаємовідносинам «керівник – підлеглий» і максимально технологічно стандартизувати ці процеси. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня довіри і позитивному ставленню до лідерів. На нашу думку, визначені недоліки, які знижують ефективність та здатність підприємств реалізувати вплив лідерства на управління персоналом, мають стати головними напрямками та стратегічними пріоритетами для керівників підприємств відносно реалізації дієвої політики, спрямованої на значно більш ефективне використання лідерства відносно управління персоналом і розвитком виробничо-торговельного підприємства.

Висновки до розділа 2

Проаналізувавши організаційно-економічні аспекти АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО», можна сказати, що дана організація для того, щоб залишилась конкурентоспроможною в подальшій перспективі, повинна удосконалювати існуючу систему управління, а також втілювати нові креативні ідеї на благо суспільству.

Проведений аналіз фінансовий результатів в системі оцінки ефективності діяльності АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО» показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО» характерна лише у 2021 та 2022 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2021-2022 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте картина кардинально змінилась у 2023 році. Підприємство стало збитком, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.

Для оцінювання характеристик лідерства на аналізованому нами підприємстві, розроблено анкету, взірець якої подано в Додатку Г, та питання якої об'єднані у три блоки. Відповідне опитування здійснювалося серед

працівників даного підприємства. Було опитано 20 респондентів.

Опитування проводилося у формі інтерв'ювання респондентів, що дало змогу пояснити і більш детально довести до опитаних інформацію відносно сутнісних характеристик, складових та елементів, особливостей лідерства, а також надати їм пояснення відносно незрозумілих запитань та варіантів відповідей анкети. Втім, існують і недоліки в стані сформованості лідерства на досліджуваному підприємстві. Так, такі характеристики як толерантність та довіра до персоналу виявилися низькими (5 та 5.5 бали відповідно (при максимальному значенні в 10 балів)). Оцінювання причин несприйняття лідерства на підприємстві показав теж негативні результати, які вимірюються у бальних одиницях (максимальна кількість балів - 10). Головними чинниками, які до цього призводять, є неоднакове ставлення керівництва до персоналу (7,5 бала), несправедливий розподіл обов'язків (8 балів) та несправедлива винагорода за працю (7,5%).

РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями інституціалізації лідерства на підприємстві

Попри те, що лідерство на сьогодні ще не набуло якостей і властивостей рівня стратегії або моделі ефективного управління персоналом підприємств, результатами чисельних досліджень і практикою функціонування суб'єктів бізнесу все більш переконливо доводиться існування відповідних зв'язків і взаємовпливів між впровадженням лідерства, реалізацією лідерського потенціалу, високоефективною працею персоналу та розвитком підприємств. Наявність в структурі персоналу працівників, які мають лідерські якості, їх ідентифікація, розвиток і використання в цілях позитивного впливу на колектив раціонально доповнює процес управління персоналом, адміністративну компоненту мотивації праці, дозволяє згуртувати колектив навколо реалізації місії, досягнення стратегічних і тактичних завдань функціонування і розвитку підприємства.

Особливо важливим є лідерство на торговельно-виробничих підприємствах. Тут наявний безпосередній контакт працівників з кінцевими отримувачами продукції і, відповідно, від якісної та злагодженої роботи персоналу в значній мірі залежать параметри конкурентоспроможності продукції.

Без належної інституціалізації лідерства на підприємстві ускладнюються можливості відносно якісного моніторингу та управління лідерством, використання його переваг, недопущення неконтрольованих процесів розвитку лідерства і його можливого деструктивного впливу на управління персоналом і соціально-економічну ефективність праці. Відповідно нами запропонована методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

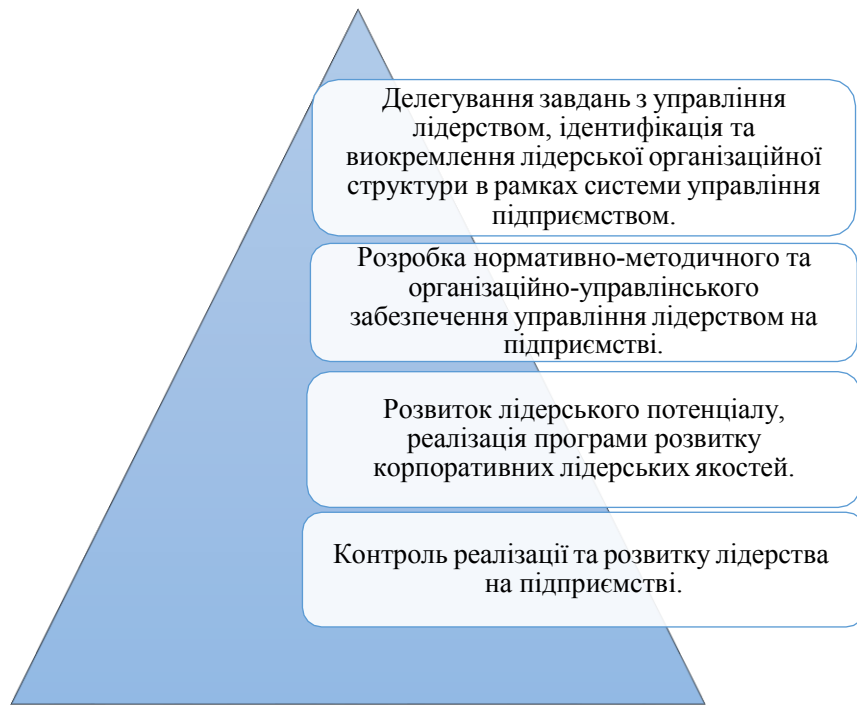


Рис. 3.1. Методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства

Особливо важливим і принципово новим аспектом в управлінні персоналом підприємства вважаємо виокремлення лідерської організаційної структури в рамках системи організаційної структури управління підприємством. Фактично, така оргструктура являє собою ієрархічну конфігурацію розміщення лідерів підприємства та її відмінність від класичної організаційної структури управління суб'єктом господарювання полягає у, по-перше, включенні в неї не всіх структурних підрозділів та не всього персоналу підприємства, а лише лідерських позицій; по-друге, можливій невідповідності розміщення лідерів та управлінського персоналу підприємства; по-третє, врахування і формування лідерської організаційної структури не лише за рівнями, але й за функціями управління, а також її вищий рівень наближеності в більшій мірі до технологічних, а ніж управлінських бізнес-процесів підприємства. На нашу думку, типова конфігурація лідерської організаційної структури на підприємстві може набувати вигляду як на рис. 3.2.



3.2. Типова організаційна структура лідерства (за функціями лідерства) на підприємстві АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО»

Проте, часто спостерігаються і прояви неформального лідерства, коли вплив здійснюється за рахунок визнання іншими працівниками особистісних переваг певного працівника, його здатностей, вмінь чи інших ресурсів. Зауважимо, що на підприємстві такі лідери в основному зосереджені в конкретних вузлових ланках технологічного процесу створення і реалізації продукції.

Взаємозв'язки в рамках наведеної організаційної структури лідерства формуються як за рахунок владних повноважень, так і шляхом засобів, за допомогою яких мотивується колектив, визначених санкцій та дисциплінарних заходів. Додамо, що при управлінні лідерством на підприємстві важливо усвідомлювати, що лідерство і керівництво не є тотожними поняттями. Відповідно, запропонована нами оргструктура дозволяє визначати формальних і неформальних лідерів, усвідомлювати наскільки вони тотожні, розвивати конструктивних та обмежувати вплив деструктивних лідерів, діяльність яких негативно позначається на системі

соціально-трудових відносин та протіканні технологічних процесів на підприємствах.

Наступним етапом пропонованої вище послідовності є розробка нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення управління лідерством. Сформоване нормативно-методичне забезпечення слугуватиме інструментом, за допомогою якого на досліджуваному підприємстві періодично здійснюватиметься ідентифікація стану, аналіз властивостей та характеристик лідерства, оцінюватиметься міра реалізації потенціалу лідерства, вплив лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємства.

Своєю чергою, організаційно-управлінське забезпечення необхідне для організації відповідної системи керування та управління розвитком і використанням потенціалу лідерства на підприємствах галузі. Володіючи таким забезпеченням, відповідальний фахівець або група осіб матиме можливості для безпосередньої ідентифікації лідерства на підприємствах, а також здійснення планування формування і, в подальшому, ефективної реалізації потенціалу лідерства в цілях розвитку структурних підрозділів підприємства.

Зауважимо, що важливим аспектом роботи з планування впровадження лідерства є обґрунтування заходів, які дозволять забезпечити імплементацію характеристик лідерства в систему управління підприємством. Одним з аспектів вирішення цього завдання є узгодження ролей керівників та лідерів, виявлення площин та сфер, де зони їх впливу, а також особистісні та корпоративні інтереси і мотиви співпадають, а де – ні. За результатами такої роботи, власне, і визначаються характеристики функціонально-структурних лідерів.

Наступним етапом впровадження лідерства має стати належна їх мотивація передусім щодо розвитку і використання лідерських якостей, а також відносно власної високоефективної праці, що окрім виконання штатно-функціональних обов'язків і завдань, зосереджена й над реалізацією базових

функцій лідерства на досліджуваному підприємстві. Ми вважаємо, що такими головними функціями лідерства мають стати: утвердження та управління корпоративною культурою і цінностями підприємства; формування штату висококваліфікованих фахівців; вплив на реалізацію позитивних особистісних характеристик та нівелювання слабких сторін; погашення соціально-трудових конфліктів; налагодження «комунікаційних» зв'язків між персоналом та споживачами продукції підприємства. Аргументами щодо такого складу функцій слугувало наступне.

Наступним етапом після реалізації функцій лідерства нами визначений розвиток лідерського потенціалу, а також реалізація програм розвитку корпоративних лідерських якостей. Завершальним завданням впровадження лідерства на досліджуваному підприємстві визначимо контроль реалізації та розвитку лідерства. Виконання цього завдання дозволяє відстежувати успіхи в розвитку лідерства на підприємствах, а також своєчасно вносити певні корективи в разі виявлення відхилень чи недоліків. Передусім зауважимо, що на сьогодні напрацьовані такі методи контролю в аналізованій сфері, як, наприклад, метод ретроспективи, що дозволяє аналізувати тенденції в праці команди, виявляти фактори успіху, причини невдач, віднайти шляхи оптимізації соціально- трудових процесів, та метод прийняття рішень, технологія якого передбачає оптимальне залучення працівників у процес обговорення та аналізу проблеми, забезпечує узгодженість дій в команді.

Особливо важливим аспектом вважаємо формування на досліджуваному підприємстві лідерського клімату, аналіз якого необхідного здійснювати з використанням соціологічних опитувань працівників підприємства. На нашу думку, ключовими аспектами опитування мають стати: прозорість (ясність процесів формування та реалізації лідерського потенціалу); непотрібні правила (скільки зайвих положень та регламентів у сфері управління персоналом та лідерством залишилося після реформування); участь (залученість працівників у проекти розвитку лідерства та їх відповідальність); ефективність (результати навчання,

ефективність праці та управління персоналом, їх вплив на ефективність підприємства); зворотній зв'язок (налагодженість комунікації між працівниками та лідерами і керівниками); командний дух (залученість працівників та злагодженість дій); цінності (етичні норми); взаємодія (керівництва, лідерів та персоналу); керівництво (оцінювання стилю управління).

До наведеного вище додамо те, що для подальшого удосконалення лідерського клімату на досліджуваному підприємстві важливо реалізувати такі інструменти, як спільні зустрічі (короткі зустрічі працівників та керівників для обговорення поточних робочих проблем і налагодження зворотного зв'язку), удосконалення системи заохочення (включення відповідних критеріїв та розмірів винагороди за успіхи в сфері реалізації лідерства до системи мотивації праці), ширша залученість працівників до прийняття управлінських рішень (вибудування більш раціональної та ефективної системи комунікації керівників та підлеглих), розвиток творчого потенціалу працівників, забезпечення безпеки робочих місць (удосконалення системи захисту від виробничого травматизму, аварійних ситуацій тощо).

Зауважимо й на тому, що в рамках лідерського клімату на досліджуваному підприємстві важливо сформулювати й якісне середовище навчання. Лідери, які беруть на себе роль так званого «коуча» (тренера), мають докладати всіх зусиль аби персонал отримав достатній рівень підготовки, необхідної для виконання роботи. При цьому методика навчання, застосовувана лідерами, має відповідати й баченню працівників щодо навчання і професійного розвитку. Таким чином, від належної інституціалізації лідерства в рамках системи управління персоналом підприємств виробничо-торговельного спрямування залежить успішність подальшої роботи з формування і ефективного використання лідерського потенціалу. Для цього важливо визначитися з питаннями стратегії і тактики розвитку лідерства на досліджуваному підприємстві, що є предметом наступного підрозділу дослідження.

3.2. Обґрунтування стратегії розвитку лідерства на підприємстві

Всі економічні процеси, які реалізуються на підприємстві та які претендують на ефективність і досягнення планових результатів, мають належним чином плануватися і контролюватися. Ця теза особливо актуальна для довгострокових проектів. Як вже зазначалося, впровадження лідерства на підприємстві має здійснюватися на засадах постійності, а з огляду на визначальний вплив на конкурентоспроможність і життєздатність підприємств, здатність формувати перспективні бізнес-моделі функціонування і розвитку, управління лідерством має стати одним з невід'ємних напрямів системи управління їх персоналом.

Фактично, мова йде про безстроковість політики підприємства відносно формування, удосконалення та розвитку, ефективного використання лідерства протягом всього періоду життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності, що ще більше актуалізує і робить незворотним завдання спочатку стратегічного планування, а надалі – стратегічного управління лідерством. Відтак, вважаємо, що досліджуване підприємство має мати стратегію розвитку лідерства як документ внутрішньо корпоративного користування, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного та ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету і стратегічні цілі, послідовність та способи впровадження цього плану, визначено методику аналізу та моніторингу в процесі реалізації плану, вказано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення і т. ін.

Це доводить нас до переконання того, що положення стратегії розвитку лідерства мають якнайтісніше узгоджуватися та ґрунтуватися на головних засадах корпоративної та ділової (бізнес) стратегій підприємства. Фактично, стратегія розвитку лідерства є однією з функціональних стратегій підприємства, забезпечуючою стратегією в стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми (в

нашому випадку – управління персоналом в контексті стратегічного розвитку) управління підприємством, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами інституціалізації та використання лідерства (рис. 3.3).

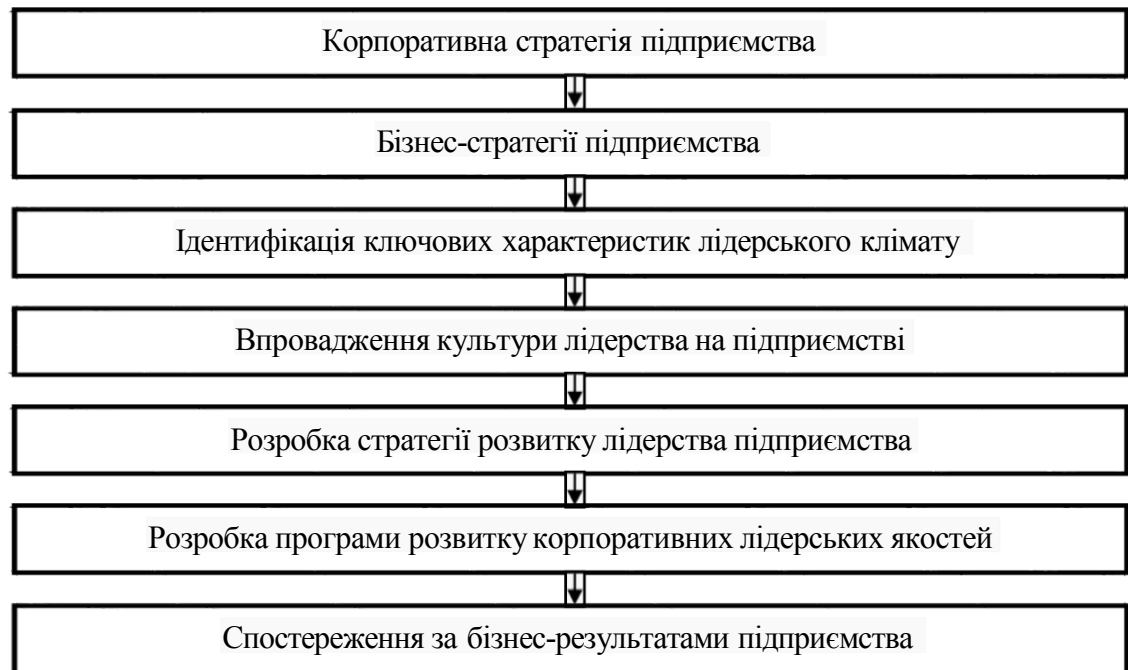


Рис. 3.3. Місце в системі стратегічного планування, послідовність формування та реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємстві

Узагальнюючи наведене, на рис. 3.3 подано концептуальну послідовність реалізації та місце стратегії розвитку лідерства на підприємстві. Вважаємо, що так можна забезпечити ув'язку і чітке підпорядкування стратегічного планування розвитку лідерства в рамках загальної корпоративної системи стратегування функціонування і розвитку підприємства. Наголосимо, що передусім у внутрішньо корпоративній системі координат потрібно сформувати (удосконалити) культуру лідерства.

На нашу думку, лідерський клімат являє собою поєднання двох важливих аспектів. З одного боку, це переконання і ставлення працівників до розуміння сутності і важливості лідерства, його характеристик, особливостей формування і використання і т. ін. А з іншого – це взаємозв'язки, взаємовідносини та взаємодія між керівниками і лідерами в рамках

організаційної структури лідерства підприємства у вимірах. Виходячи з практики розробки стратегічних планових документів, стратегія розвитку лідерства має включати узагальнення проблеми (як правило, його подають у формі SWOT-аналізу), визначення мети і термінів (ключових рубіжних етапів), інструментів та засобів впровадження, їх очікуваних результатів, ресурсного забезпечення. Вказані елементи відображені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Складові елементи та методична послідовність розробки стратегії розвитку лідерства на підприємстві

Беззаперечно, стратегія має визначати генеральну мету функціонування підприємства у відповідній сфері. На наше переконання основою при її формулюванні має стати визначена нами вище мета політики інституціалізації лідерства на підприємстві. Відтак, метою реалізації стратегії

розвитку лідерства на даному підприємстві визначимо становлення системи управління лідерством на незворотних засадах та її всеохоплююча інтеграція у сферу управління персоналом і визначальний вплив на формування та реалізацію корпоративної стратегії його розвитку.

Важливим аспектом, з яким потрібно визначитися при розробці стратегічного планового документа, є обґрунтування відповідальних за реалізацію його заходів та досягнення мети і цільових орієнтирів. На нашу думку, до суб'єктів реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємстві потрібно включити весь персонал, власників, а також зовнішніх консультантів.

Щодо об'єктів політики, то, на наш погляд, сюди відносяться відповідні розділи стратегії. За результатами аналізу, а також дослідження досвіду впровадження лідерства на підприємствах, де ці процеси мали успіх, визначені нами базові напрями стратегії набувають вигляду як на рис. 3.5.

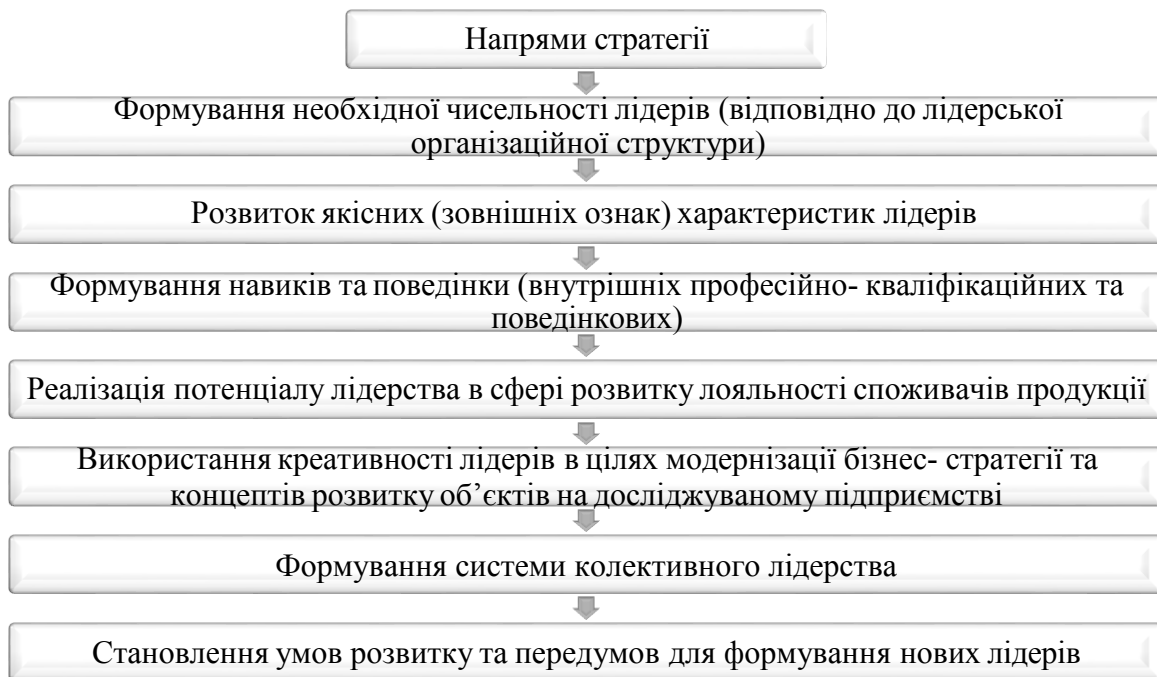


Рис. 3.5. Напрями (розділи) стратегії розвитку лідерства на підприємстві

Для реалізації першого етапу згідно рис. 3.5. необхідно розробити лідерську організаційну структуру управління та накласти її на використовувану підприємством організаційну структуру управління і відняти вже наявних сформованих лідерів. Власне, залишок і відповідатиме

необхідній чисельності потенційних лідерів, становлення яких є плановим завданням на підприємстві. Адже просте заповнення вакантних керівних посад в організаційній структурі не забезпечить тієї якості лідерства, яке необхідне для впровадження стратегії, адаптації підприємства до змін, впровадження інновацій, а також вирішення інших стратегічно важливих організаційних питань. Таким чином, в стратегії розвитку лідерства на підприємствах потрібно чітко зазначити скільки кожному відділу необхідно лідерів, якими характеристиками, де, з якими навиками, з яким стилем індивідуальної і колективної поведінки вони мають бути наділені аби досягти успіху, передбаченого стратегічними плановими документами розвитку.

Наступним етапом (розділом з відповідними заходами) пропонованої стратегії розвитку лідерства на досліджуваному підприємстві визначено реалізацію потенціалу лідерства в сфері лояльності споживачів послуг. Логічність цього завдання визначається тим, що, по-перше, на попередніх етапах буде підібрано достатню кількість лідерів та сформовано їх внутрішні і зовнішні характеристики, відтак, потрібно переходити до використання лідерського потенціалу; по-друге, успішність підприємства визначається чисельністю реалізованої продукції та належним рівнем її якості. Вважаємо, що саме на це слід в першу чергу спрямувати зусилля лідерів.

Шостим з визначених нами етапів (розділів) формування стратегії розвитку лідерства на досліджуваному підприємстві є становлення системи колективного лідерства. Наголосимо, що виконання цього завдання дозволить згуртувати та об'єднати дії всього колективу лідерів з усіма впливаючими звідси позитивними наслідками вищого рівня ефективності управління через взаємодію, співробітництво, підтримку і т. д.

Завершальним сьомим етапом (розділом) стратегії нами визначено створення умов для розвитку наявних та передумов для формування нових лідерів на підприємстві. Головним аргументом на користь важливості реалізації цього завдання вважаємо те, що наявність на підприємстві таких умов

забезпечує постійну (здорову) конкуренцію лідерів як з-поміж існуючих, так і відносно наявних та потенційних. Така система дозволяє стимулювати лідерів до постійного саморозвитку і вдосконалення. Вважаємо, що при її формуванні на досліджуваному підприємстві важливо врахувати такі головні аспекти:

- процеси сприяння адаптації нових лідерів, наявність можливостей для їх інтеграції як загалом на підприємстві, так і в його культуру лідерства, доведення до них інформації про те, якими є очікування і вимоги, що до них висуваються, у т. ч. щодо їх розвитку і проходження відповідних рубіжних етапів становлення як лідера;
- індивідуальне та організаційне оцінювання як засіб, що сприяє самооцінюванню особистості та слугує інструментом зі збору інформації та пошуку талантів;
- індивідуальні плани розвитку, які формують лідери особисто на середньострокову перспективу, де передбачені власні дії, а також участь в колективних заходах;
- досвід, який необхідний для збереження або отримання лідерської посади;
- можливості факультативного навчання у вигляді внутрішніх або ж зовнішніх корпоративних курсів, які пропонуються керівникам та іншим лідерам підприємства на добровільних та безкоштовних засадах.

На нашу думку, врахування цих аспектів дозволяє ефективніше здійснювати діяльність з розвитку існуючих та становлення нових лідерів на підприємстві. Не менш важливим інструментом є вдале планування і реалізація програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Не вдаючись до детального опису різного роду та видів особистісних і колективних навчань, наголосимо на більш важливому – доцільності ув'язки програм навчання персоналу та одночасного вирішення проектних завдань. Адже навчання, яке відбувається в процесі реалізації реального проекту, одночасно з додатковими завданнями дають працівникам неоціненний досвід, якого не завжди можливо набути в навчальній аудиторії.

В сучасних умовах особливої актуальності набула така форма навчання персоналу, як коучинг. Проте, попри широке признание коучингу і його значного позитивного впливу на покращення професійно-кваліфікаційних компетентностей персоналу, на нашу думку, його застосування при реалізації програм лідерства на досліджуваному підприємстві має бути доволі виваженим і застосовувати в більшій мірі лише до керівників-лідерів вищих рівнів управління. Такий висновок обумовлюється тим, що коучинг може призвести до руйнування відносин в колективі, зокрема критично важливих для кар'єрного розвитку.

Більш раціональним і ефективним тут може стати крос- функціональне навчання в цілях формування відносин на командних засадах. Власне, важливими перевагами такої форми навчання є значне підвищення рівня здатності перших керівників підприємства до праці в команді та умовне усунення границь між ними і решту персоналом. Навики командної роботи приходять в її процесі, а важливу роль в процесі навчання реалізують такі його опорні елементи, як чітко визначені цілі навчання, змістові ресурси, методика оцінювання (атестації), спостереження та налагодження дієвого зворотного зв'язку.

Іншим інструментом розвитку лідерства на досліджуваному підприємстві визначимо планування кар'єри лідерів. Наступним інструментом розвитку лідерства на досліджуваному підприємстві визначимо заохочення та признание. Важливість цього інструменту полягає в необхідності ув'язки винагороди за працю зі змістом стратегії розвитку через навчання. Завдяки цьому забезпечуються зв'язки в трикутнику цінностей: «заробітна плата і винагорода за працю – усвідомлення і реалізація цілей навчання – виконання стратегічного плану модернізації «бізнес-процесів» підприємства. Доволі простим і передбачуваним інструментом розвитку лідерства на досліджуваному підприємстві є пошук та підбір персоналу, у т. ч. аутсорсинг в цій сфері. Зауважимо, що розвиток лідерства потрібно перш за все починати з ідентифікації працівників, які вже схильні до певної необхідної поведінки і

працюють на підприємстві. Вважаємо, що здебільшого у вже існуючому штаті фахівців підприємства наявні працівники, здатні накопичити та реалізувати потенціал лідерства. Натомість, в разі розширення виробничих потужностей та охоплення значного ринкового сегменту, актуалізуються завдання розширення штату лідерів, у т. ч. за новими для підприємства функціональними напрямами, до прикладу – бренд-менеджер, директор зі стратегічного розвитку, фахівець з GR-рілейнс і т. ін. Ще один аспект, на який варто звернути увагу, стосується практик лідерства як загальних моделей поведінки, що формують і в кінцевому підсумку визначають культуру лідерства підприємств.

Висновки до розділу 3

Для належного впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства необхідна його інституціалізація, що передбачає закріплення в рамках корпоративних норм, прав, стандартів і т. ін. формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві. Метою інституціалізації лідерства має стати забезпечення належного рівня керованості процесів становлення, розвитку, впровадження в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства, а головними цільовими орієнтирами – зростання ефективності праці, формування лідерського клімату, зростання професійно-функціональної мобільності персоналу, підвищення адаптивної здатності персоналу, посилення комунікативності та забезпечення зворотного зв'язку від працівників до керівництва, активне застосування фасилітації при прийнятті управлінських рішень, уможливлення оцінювання стану та ефективності реалізації лідерства. Інструментарій практичного впровадження лідерства на досліджуваному підприємстві доцільно передбачати та реалізувати в Програмі розвитку корпоративних лідерських якостей, до планування і впровадження яких залучаються як фахівці HR-служб підприємств.

Належна ефективність і забезпечення досягнення планових результатів політики розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємства потребує стратегічного планування цього процесу, інструментом якого є розробка стратегії розвитку лідерства як документу внутрішньо корпоративного користування, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного та ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету і стратегічні цілі, послідовність та способи впровадження цього плану, визначено методику аналізу та моніторингу, вказано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інтелектуалізація економіки, інформатизація суспільства, стандартизація бізнес-процесів та систем якості управління, інші характерні для сучасного періоду розвитку економічних відносин тенденції все більше послаблюють значимість традиційних факторів виробництва і, навпаки, – актуалізують важливість впровадження нових більш ефективних підходів до управління підприємствами. Чисельними науковими дослідженнями та практикою реалізації сучасних прогресивних підходів до управління доведено значні переваги і потенційні можливості лідерства (як процесу, зосередженого на використанні та скеруванні в «необхідне русло» емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідера та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства) для ефективного управління персоналом підприємств.

Проаналізувавши організаційно-економічні аспекти АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО», можна сказати, що дана організація для того, щоб залишилась конкурентоспроможною в подальшій перспективі, повинна удосконалювати існуючу систему управління, а також втілювати нові креативні ідеї на благо суспільству.

Проведений аналіз фінансовий результатів в системі оцінки ефективності діяльності АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО» показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по АК «ЧЕРНІВЦІОБЛЕНЕРГО» характерна лише у 2021 та 2022 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2021-2022 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте картина кардинально змінилась у 2023 році. Підприємство стало збитком, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.

Для оцінювання характеристик лідерства на аналізованому нами

підприємстві, розроблено анкету, вірєць якої подано в Додатку Г, та питання якої об'єднані у три блоки. Відповідне опитування здійснювалося серед працівників даного підприємства. Було опитано 20 респондентів.

Опитування проводилося у формі інтерв'ювання респондентів, що дало змогу пояснити і більш детально довести до опитаних інформацію відносно сутнісних характеристик, складових та елементів, особливостей лідерства, а також надати їм пояснення відносно незрозумілих запитань та варіантів відповідей анкети. Втім, існують і недоліки в стані сформованості лідерства на досліджуваному підприємстві. Так, такі характеристики як толерантність та довіра до персоналу виявилися низькими (5 та 5.5 бали відповідно (при максимальному значенні в 10 балів)). Оцінювання причин несприйняття лідерства на підприємстві показав теж негативні результати, які вимірюються у бальних одиницях (максимальна кількість балів - 10). Головними чинниками, які до цього призводять, є неоднакове ставлення керівництва до персоналу (7,5 бала), несправедливий розподіл обов'язків (8 балів) та несправедлива винагорода за працю (7,5%).

Для належного впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємства необхідна його інституціалізація, що передбачає закріплення в рамках корпоративних норм, прав, стандартів і т. ін. формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві. Метою інституціалізації лідерства має стати забезпечення належного рівня керованості процесів становлення, розвитку, впровадження в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства, а головними цільовими орієнтирами – зростання ефективності праці, формування лідерського клімату, зростання професійно-функціональної мобільності персоналу, підвищення адаптивної здатності персоналу, посилення комунікативності та забезпечення зворотного зв'язку від працівників до керівництва, активне застосування фасилітації при прийнятті управлінських рішень, уможливлення оцінювання стану та

ефективності реалізації лідерства. Інструментарій практичного впровадження лідерства на досліджуваному підприємстві доцільно передбачати та реалізувати в Програмі розвитку корпоративних лідерських якостей, до планування і впровадження яких залучаються як фахівці HR-служб підприємств, так і власники та керівники бізнесу, стратегічних господарських одиниць, а також зовнішні консультанти.

Належна ефективність і забезпечення досягнення планових результатів політики розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємства потребує стратегічного планування цього процесу, інструментом якого є розробка стратегії розвитку лідерства як документу внутрішньо корпоративного користування, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного та ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету і стратегічні цілі, послідовність та способи впровадження цього плану, визначено методику аналізу та моніторингу, вказано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення. Положення стратегії розвитку лідерства мають якнайтісніше узгоджуватися та ґрунтуватися на головних засадах корпоративної і ділової бізнес- стратегій підприємства.

В процесі формування моделі методики оцінювання лідерства важливо не лише оцінити стан сформованості і ефективності використання лідерства, але й оцінити міру його впливу на досягнення головних цільових орієнтирів за елементами системи управління персоналом підприємства, якими є умови праці, соціально-трудові відносини, соціальна інфраструктура, стимулювання праці, продуктивність та ефективність праці, організація і нормування праці, навчання та розвиток персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Далай-лама XIV, Лоренс ван ден Майзенберг Бізнес і саморозвиток : підручник / пер. з англ. Алла Ващук. – К.: Видавництво Старого Лева, 2021. – 216 с.
2. Bass B. M., Avolio B. J. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1990. 28 p.ф
3. Беяцкий Н. П. Менеджмент. Основи лідерства: навч. посіб. / Н. П. Беяцкий. – К. : Нове знання, 2018. 249 с.
4. Bennis W. Leadership Theory and Administrative Behavior : The Problems of Authority. Administrative Science Quarterly. 1959. N 4. P. 259-301.
5. Camp R. Benchmarking : the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. New York : Productivity press, 2006. 299 p.
6. Honey P., Mumford A. Using Your Learning Styles. MaidenHead : Honey, 1986. 152 p.
7. Honey P., Mumford A. Using Your Learning Styles. MaidenHead : Honey, 1986. 152 p.
8. Бояцис Р. Резонансне лідерство: самовдосконалення і побудова плідних взаємовідносин з людьми на основі активного свідомості, оптимізму і емпатії : підручник / Р Бояцис., Е Макки. – К. : Бізнес Букс, 2007. – 300 с.
9. Keller S., Aiken C. The Inconvenient Truth about Change Management. URL: [http://www.Mckinsey.com/clientservice/ organizationleadership/The The inconvenient Truth about Change Management. pdf](http://www.Mckinsey.com/clientservice/organizationleadership/The%20inconvenient%20Truth%20about%20Change%20Management.pdf).
10. Дафт Р. Л. Уроки лідерства; пер. с англ. А. В. Козлова. Київ : Ексмо, 2008. – 480 с.
11. Євтихов О. В. Лідерський потенціал керівника: специфіка, зміст і можливості розвитку: монографія / О. В Євтихов. – К. : Грамота, 2011. – 288 с.
12. Євтихов О. В. Стратегії та прийоми лідерства: теорія і практика. : підручник / О. В Євтихов. – К.: Логос, 2007. – 238 с.

13. Кетс де Врис Манфред. Містика лідерства: підручник / пер. с англ. А.В. Морс. – К. : Бізнес Букс, 2004. – 311 с.
14. Кові С. Лідерство, засноване на принципах : підручник / пер. с англ. К. Л. Запорожний . – К. : Бізнес Букс, 2008. – 302 с.
15. Davis K. Human Relations at Work. New York, 1962. 642 p.
16. Маак Т., Плесс Н. Відповідальне лідерство. пер. с англ. К. Л. Запорожний . – К. : Бізнес Букс, 2008. – 350 с.
17. Мінцберг Г. Професія менеджер: міфи і реальність. пер. с англ. К. Л. Запорожний . – К. : Бізнес Букс, 2009. – 350 с.
18. Економічний потенціал регіону : пріоритети використання : монографія / І. М. Школа та ін. ; за ред. І. М. Школи. – Чернівці : Рута, 2003. – 464 с.
19. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства: підручник / І. В. Журавльова. – Харків : ХНЕУ, 2004. – 284 с.
20. Кудіна О. М. Формування ресурсної стратегії підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2008. – 20 с.
21. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85) . – С. 71-76.
22. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Корєнков. – Київ: Грот, 2004. – 200 с.
23. Беяцкий Н. П., Управління персоналом : навч. посіб. / Н. П. Беяцкий. – К. : Нове знання, 2008. – 352 с.
24. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних управлінських трансформацій : дис.... д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ:, 2011. – 462 с.
25. Визначення потенціалу. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Потенціал>.

26. Акімова І. Діяльність малих та середніх виробничих підприємств в Україні: чи має значення якість управління? / І. Акімова // Сприяння сталому економічному зростанню в Україні. – Київ : Альфа-Принт, 2001. С. 171-181.

27. Рєпіна І. Підприємницький потенціал : методологія оцінки та управління. / І. Рєпіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 1998. – № 2. – С. 262-271.

28. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – Київ : Центр учбової літ., 2009. – 400 с.

29. Лігоненко Л. О. Змістовна характеристика та структуризація поняття «економіко-технологічний потенціал регіону» / Л. О. Лігоненко. – Сталий розвиток економіки : всеукр. наук.-виробн. журн. – 2011. – № 5(8). – С. 83–89.

30. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія / Н. С. Педченко. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 365 с.

31. Павлова В. А. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємств машинобудівної галузі / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко Держава та регіони : Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 152. –156.

32. Сачинська Л. В. Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка / Л. В. Сачинська, О. В. Бєдін // . – Економічні науки : Облік і фінанси. – 2007. Ч. 3. – № 9(33) . – С.245–250

33. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // . – Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85) . – С. 71–76.

34. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Корєнков. – Київ : Грот, 2004. – 200 с.

35. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін та ін. . – Київ : КНЕУ, 2011. –257 с.

36. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. О. А. Грішнова / Київ : КНЕУ, 2006. –308 с.
37. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis (With Special Reference to Education). Chicago ; London : The university of Chicago Press, 1993. 390 p.
38. Shultz N. Human Capital : Policy Issues and Research Opportunities. Human Resources : Fiftieth Anniversary Colloquium VI. New York, 1975. P. 69.
39. Саєнко М. До питання про розробку Державної програми розвитку трудового потенціалу в Україні / М.Саєнко //. – Україна : аспекти праці. 2000. – № 3. С. 10 – 12.
40. Єгоршин О. О. Методи багатовимірного статистичного аналізу : навч. посіб / О. О. Єгоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. – Київ : ІЗМН, 1998. – 208 с.
41. Юдіна Л. Н. Система оцінки і формування трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2010. 24 с.
42. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2007. 20 с.
43. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 468 с.
44. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2008. С. 114–144.
45. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Екон. думка, 2008. 570 с.
46. Судін В., Пономарьов Ю. Економіка підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2003. 436 с.

47. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 256 с.
48. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу. Київ : Знання, 2006. 261 с.
49. Кузнецова С. В. Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні : автореф. дис. канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Київ, 2002. 20 с.
50. Кузьмін О., Мельник О. Економічна діагностика. Київ : Знання, 2012. 318 с.
51. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук. Маріуполь : Приазов. держ. техн. ун-т, 2007. 23 с.
52. Bass B. M., Avolio B. J. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1990. 28 p.
53. Belbin M. Management Teams. London ; Heinemann, 1981. 192 p.
54. Траверсе О. Політичне лідерство у процесі українського державотворення: реалії та перспективи / О. Траверсе // . – Політичний менеджмент. – 2011. – № 6. – С. 82–90.
55. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду / Г. М. Старовойтова / Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : Гуманітарні науки. – 2012. – № 2. – С. 84 – 90.
56. Скібіцька Л. І. Стиль управління та лідерство у подоланні криз. Антикризисний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – Київ : Центр учбової літ., 2014. С. 321–412.
57. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літ., 2009. – 192 с.
58. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. –568 с.