УДК 316.464

АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКОГО ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОБОТИ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гуржій Наталія Миколаївна, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, д. е. н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Запорізький національний університет», м. Запоріжжя, e-mail: madlen2020@ukr.net, тел: +380954335944, https://orcid.org/0000-0002-4955-9548
Жарик Євген Анатолійович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний вищий навчальний заклад «Запорізький національний університет», м. Запоріжжя, e-mail: jarik2020@ukr.net, тел.: +380509998127, https://orcid.org/0000-0003-2725-5508

Natalia Hurzhyi, Professor of the department of entrepreneurship, management of organizations and logistics, Doctor of Economic Sciences, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
Zharyk Yevhen, graduate student of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Y. Zharyk, N. Hurzhii. Analysis of manager's leadership influence on the results of the machine-building enterprise performance.

The key to a successful performance of the enterprise is the presence of the leader who manages it. This issue is particularly relevant for domestic machine-building enterprises, since it is an urgent problem for them to provide their products with a competitive level in the global industry market. The urgency of the research is due to the fact that in the conditions of the globalization of economic systems, competitive advantages are achieved at the expense of human capital. Effectiveness of the enterprise can be increased by implementing a leader's influence on subordinates. The scientific value of the work is to systematize the theoretical aspects of the leader's influence on subordinates under the four keys of the leader's influence: self-promotion, creation and support of trust, usage. The four tactics of leadership influence are described in detail: rational belief, inspired call; consultation and cooperation. It is proved that in order to achieve personal and team success, the leader must focus on four key factors: subordinates, direction, change and result. Peculiarities of formation of leadership qualities in the head of the enterprise are proposed. The integral leader model is considered. The authors have analyzed the dynamics of the main indicators of the effectiveness of leadership influence on machine-building enterprises of Motor Sich PJSC, Zaporizhzhya Mechanical Plant PJSC, Zaporizhtransformator (ZTR) PrJSC and JSC «Berdyansk reapers» in 2012 – 2017. According to studies conducted on the leadership influence of the managers' of leading machine-building enterprises in Zaporizhzhya, a high leadership role in the two companies had been revealed. That makes it possible to propose a series of measures to optimize the managers of enterprises' leadership impact, where their leadership influence is less productive.

Гуржій Н. М., Жарик Є.А. Аналіз лідерського впливу керівника на результативність роботи машинобудівного підприємства.

Запорукою результативної роботи підприємства є наявність керівника лідера, що її очолює. Дана тема є актуальною для вітчизняних машинобудівних підприємств, оскільки для них нагальною проблемою є забезпечення своїй продукції конкурентоспроможного рівня на світовому галузевому ринку. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у умовах глобалізації економічних систем конкурентні переваги досягаються за рахунок людського капіталу. Результативність діяльності підприємства можна підвищити за рахунок реалізації лідерського впливу керівника на підлеглих. Наукова значимість роботи полягає в систематизації теоретичних аспектів щодо лідерського впливу керівника на підлеглих в рамках чотирьох ключів впливу лідера на інших: самореклама, створення та підтримка довіри, використання. Детально охарактеризовано чотири тактики лідерського впливу: раціональне переконання, натхненний заклик; консультація та співпраця. Доведено, що для досягнення особистісного та командного успіху, лідер повинен зосереджувати свою увагу на чотирьох ключових факторах: люти, напрямок, зміни та результат. особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства. Розглянуто інтегральну модель лідерства. Авторами проаналізовано динаміку основних показників результативності лідерського впливу на машинобудівних підприємствах ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Запорізький механічний завод», ПрАТ «Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Бердянські жниварки» за 2012 -2017 роки. Результати проведеного аналізу лідерського впливу керівників провідних машинобудівних підприємств м. Запоріжжя дозволили виявити високий лідерський вплив у двох підприємств та запропонувати ряд заходів щодо оптимізації лідерського впливу керівників підприємств, де їх лідерський вплив менш результативний.

Гуржий Н. М., Жарик Е.А. Анализ лидерского влияния руководителя на результативность работы машиностроительного предприятия.

Залогом результативной работы предприятия является наличие руководителя лидера, которую возглавляет. Данная тема является актуальной для отечественных машиностроительных предприятий, поскольку для них насущной проблемой является обеспечение своей продукции конкурентоспособного уровня на мировом отраслевом рынке.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях глобализации экономических систем конкурентные преимущества достигаются за счет человеческого капитала. Результативность деятельности предприятия можно повысить за счет реализации лидерского влияния руководителя на подчиненных.

Научная значимость работы заключается в систематизации теоретических аспектов по лидерского влияния руководителя на подчиненных в рамках четырех ключей влияния лидера на других: самореклама, создание и поддержка доверия, использования. Подробно охарактеризованы четыре тактики лидерского влияния: рациональное убеждение, вдохновленный призыв; консультация и сотрудничество. Доказано, что для достижения личностного и командного успеха, лидер должен сосредоточивать свое внимание на четырех ключевых факторах: февраль, направление, изменения и результат. особенности формирования лидерских качеств у руководителя предприятия. Рассмотрены интегральную модель лидерства.

Авторами проанализирована динамика основных показателей результативности лидерского влияния на машиностроительных предприятиях ОАО «Мотор Сич», ОАО «Запорожский механический завод», ЗАО «Запорожтрансформатор» и ПАО «Бердянские жатки» по 2012 -2017 годы. Разработаны предложения по.

Результаты проведенного анализа лидерского влияния руководителей ведущих машиностроительных предприятий г.. Запорожье позволили выявить высокий лидерский влияние в двух предприятий и предложить ряд мероприятий по оптимизации лидерского влияния руководителей предприятий, где их лидерский влияние менее результативный.

Постановка проблеми. Для результативного здійснення управлінських функції, керівнику необхідно вміти вести за собою підлеглих. Керівник повинен володіти навичкми керуючого та іноватора, проявляючи себе лідером.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування лідерських компетенцій у сучасних керівників як важливої передумови результативної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки кількість публікацій, присвячених проблемі розвитку лідерських якостей за допомогою яких керівник може посилити лідерський вплив на підлеглих зросла. Значний доробок у вивченні аспектів лідерства внесли: Воробйова Є.В., Дзвінчук Д.І., Євтухова Т.І., Єрмоленко О.А., Козак К.Б., Кушнірюк В.М., Левчук О.П., Лугова В.М., Руденко О.М., Скібіцька Л.І. та ін..

Незважаючи на значну кількість публікацій, що розглдають лідерство, малодослідженими залишаються питання оцінки лідерського впливу керівників машинобудівних підприємств в умовах глобалізації економічного середовища, що обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Метою дослідження є визначення лідерського впливу керівників машинобудівних підприємств на результативність роботи персоналу.

Результати дослідження. Здатність впливати на інших - це фундаментальна навичка, яку лідери повинні опанувати, щоб бути ефективними. Значну увагу «впливу на інших» приділив Джордж Халленбек у своїй книзі «Lead 4 Success: Learn the Essentials of True Leadership». Автор стверджує, що без здатності полонити серця, розум та енергію інших, лідер не зможе досягти успіху у будь-якій справі. Адже ефективні лідери не тільки командують; вони надихають, переконують і заохочують [1].

Дж. Халленбек запропонував 4 ключі впливу лідера на інших:

1. Політичний підхід: охоплює організаційну політику просування команд і важливих ініціатив. Враховуючи те, що будь-яка організація має як формальну, так і неформальну політику влади, ефективні лідери повинні розглядати цю політику як нейтральну та необхідну складову існування організації, яка може бути вміло та конструктивно використана для досягнення організаційних цілей. Ефективний лідер при

прийнятті будь-якого рішення, повинен поєднувати цілі та інтереси усіх сторін так, щоб після його оголошення не викликати обурення та послаблення своїх позицій.

2. Самореклама: часто розглядається як хвастощі або егоїзм. Але впливові лідери знають, що просуваючи себе правильно, вони можуть досягти значних висот. Самореклама для вмілого лідера - це інструмент для просування не лише власної кар'єри, а й для всієї команди в цілому. По-перше, лідери, які добре володіють цією навичкою, знаходять способи зібрати аудиторію. Вони можуть залучити більше людей до своєї команди та пробудити ініціативу до спільного вирішення проблем. По-друге, такі лідери знаходять способи проникнути в центр уваги на окремих заходах і зустрічах, тим самим просуваючи як себе, так і своїх послідовників.

3. Створення та підтримка довіри: оскільки лідерство базується на керівництві людьми за допомогою ризику та змін, довіра має важливе значення.

Без довіри, лідери можуть змусити підлеглих дотримуватися своїх зобов'язань, але вони ніколи не отримають від них повної прихильності та креативності, які може запропонувати команда. Використання цих активів є безцінним при вирішенні складних завдань або здійсненні стратегічних змін, тому довіра є життєво важливою для ефективного лідера. Послідовники шукають лідерів, які можуть оцінити їх вразливість, надихати, розуміти, підтримувати їх та керувати ними в умовах нестабільності.

4. Використання зв'язків: лідери повинні вміти впливати на інших та розвивати силу зв'язків. Сучасні організації все більш динамічні; вони трансформуються за розміром і формою з часом. Впливові лідери визнають, що їх особисті зв'язки також повинні бути динамічними, постійно зростати і зміцнюватись. Сила лідера у його послідовниках, і саме зв'язки з ними, є рушійною силою для нього та його організації. [2].

Основною метою будь-якого лідера є вплив на інших, а не маніпулювання ними. Ефективні лідери використовують різні підходи в різних ситуаціях. Лідери повинні розуміти, чому вони щось роблять, чітко розуміти свої цінності та цілі, застосовуючи свої навички впливу.

Професор Гері Юкль досліджував різноманітні тактики лідерського впливу. Виділивши 4 основні тактики, які є найбільш поширеними і найбільш ефективними:

1. Раціональне переконання: лідер використовуєте логічні аргументи і фактичні дані, щоб переконати кого-небудь у тому, що пропозиція або запит є актуальними в даний момент.

2. Натхненний заклик: лідер робить запит або пропозицію, яке надихає чийсь інтерес, звертаючись до їх цінностей, ідеалів і прагнень або збільшуючи їх впевненість у собі.

3. Консультація: лідер залучає підлеглих до процесу планування стратегії, діяльності або змін, де їх підтримка або допомога бажані. Тим самим він вирішує як особисті, так і організаційні проблеми й одночасно зміцнює свій статус в очах послідовників.

4. Співпраця. Лідер надаєте допомогу або необхідні ресурси, щоб допомогти послідовникам виконати завдання або прийняти запропоновані ним зміни. [3].

Чим більше універсальний лідер- і чим краще він усвідомлює, як різні люди реагують на різні типи переконань, тим швидше він досягне успіху та ефективності.

Члени центру підготовки лідерів, стверджують, що лідерський вплив більше зосереджений на управлінні довгостроковими цілями, натхненням і мотивацією. Тактика впливу складається з трьох категорій: логічність, емоційність та кооперативність:

1. Логічні заклики стосуються раціональних і інтелектуальних позицій людей. Лідер надає аргумент на користь найкращого вибору дій, націленого одночано на організаційні переваги та особистісні вигоди.

2. Емоційні заклики є рушійною силою будь-якого лідера. Вміле їх використання та поєднання з індивідуальними цілями і груповими цінностями, сприяє виникненню серед послідовників почуття приналежності та впевненості у можливості отримати підтримку.

3. Кооперативні заклики мають на увазі співпрацю, консультації і союзи. Спільна робота по досягненню взаємовигідної мети є надзвичайно ефективним способом впливу [4].

Ефективний та впливовий лідер, для досягнення особистісного та командного успіху, повинен зосереджувати свою увагу на чотирьох ключових факторах:

1. **Люди.** Ефективний лідер будує організаційну спільноту. Співпрацює та поважає інших співробітників та членів команди. Використовую різноманітні можливості та створює середовище, в якому може процвітати його команда. Будує міцні стосунки із приватними особами, працівниками, командами, громадянами та зацікавленими сторонами. Також лідер заохочує відкрите спілкування, говорить правдиво і одностайно, слухає інших і цінує всі думки. Спілкується з послідовниками так, що повідомлення чітко розуміються та узгоджуються.

2. **Напрямок.** Ефективний лідер є стратегічно орієнований. Бере активну роль у розробці та формуванні перспективних напрямків діяльності для організації. Враховує широкі та довгострокові фактори при перегляді програм, плануванні та прийнятті рішень. Визначає закономірності, зв'язки або бар'єри та вирішує основні проблеми. Розуміє зв'язки та взаємодію між елементами всієї системи. Корегує політику управління із врахуванням стратегічного напряму організації .

3. **Зміни.** Лідер постійно цікавиться вдосконаленнями та інноваціями. Використовує інноваційний підхід до вирішення проблем. Залучає підлеглих до реалізації організаційних змін та технологій, що поліпшують процеси, практику та результати. Гнучкий і адаптивний для задоволення змінних потреб та вимог зацікавлених сторін та громадян.

4. **Результат.** Ефективний лідер діє відповідно до бажаної культури організації для досягнення організаційних цілей. Дбайливо ставиться до інших людей і діє чесно, надійно та чітко. Робить усе можливе, щоб досягти бажаного результату та задовольнити інтереси усіх зацікавлених сторін [5].

Окрім вище перелічених факторів, ефективний лідер, для того аби мати вплив на підлеглих та утримувати свій статус, повинен постійно працювати над самим собою:

- демонструвати прихильність, відкритість, чесність, всеосяжність, лояльність, інтерес до високих стандартів та якості продукції;
- працювати з особистими цінностями та віруваннями;
- стимулювати відповідні соціальні та корпоративні цінності у всіх взаємодіях;
- встановлювати та підтримувати особисту авторитетність;
- постійного навчатись та розвиватись.

В управлінській практиці XXI століття успішні та ефективні лідери активно використовують такий підхід як інтегральне лідерство. Практична сутність якого базується на здатності впливати та розвивати окремих людей, команди, організації та, навіть, на зовнішнє середовище. Його застосування сприяє не лише успішному виконанню організаційних цілей, а й досягненню цільової мети, яка відповідає сучасним і майбутнім потребам, а також сприяє власному добробуту лідера, членів його команди та зацікавлених сторін організації.

Інтегральну систему лідерства та управління розробив доктор Рон Касіоппе внаслідок результатів його 20-річних досліджень. В основі цієї структури лежить інтегральна теорія Кена Уілбера [6]. Після 20 років застосування та уточнення ця модель і зараз є дуже актуальна, практична і успішна, адже вона допомагає окремим людям, командам і організаціям вийти на новий рівень продуктивності. Однією з відмінних рис цього підходу є включення до нього такої якості людини як «справжнє я». Саме інтегральне лідерство вважається важливою детермінантою високоефективних лідерів сьогодні.

Для інтегральної моделі лідерства властивий синтез, комбінація командного духу і харизматичності лідера. Лідер в цій моделі реалізує інтегральну концепцію:

- з'єднує індивідуальний і колективний початок;
- формує групу однодумців;
- практикує інтегральний підхід;
- розвиває навички креативного мислення та поведінки команди;
- використовує стандартні прийоми, методи і форми для створення структури групи.

Інтегральна структура є гнучкою і може бути налаштована для включення конкретних компетенцій для конкретних стратегічних завдань організації.

Враховуючи інтегральні та реляційні виміри особистих, міжособистісних та структурних вимірів та впливів, дана модель дозволяє розвивати надійну децентралізовану ситему управління. Як наслідок, інтегральна модель забезпечує потужну евристичну структуру, в якій ми можемо зрозуміти, як переплітаються лідерство та послідовність. Забезпечуючи метаорієнтацію, вона дає змогу аналізувати та інтерпретувати різні аспекти та виміри як керівництва, так і послідовності та їх складних взаємозв'язків. Це може сприяти подоланню все більш застарілих індивідуалістичних, механістичних запитів та відповідних реалій організацій.

Досліджуючи всі чотири виміри (стратегічне управління цілями (head), управління ефективністю (hands), управління людьми (heart) та інноваційне бачення (spirit)) інтегрованим чином, можна досягти більш інтегрованого розуміння причин, подій та наслідків лідерства в організаціях, включаючи шляхи їх вирішення та оцінки. Процес розробки інтегрованого керівництва та партнерства є довгостроковим проектом, який вимагає великих зусиль, часу, навчання, постійного оновлення, зворотного зв'язку та модифікації [7].

Інтегральний підхід спрямований не тільки на розвиток ефективного лідерства та управління, а також допомогає учасникам усвідомити їх «справжнє я».

Отже, здатність ефективно впливати на інших - це найважливіший фактор, який визначає успіх лідера. Керівник – лідер повинен розуміти, що важливо для інших на особистому і професійному рівні, беручи до уваги цінності і переконання цих людей. Лише вміле використання засобів впливу, приведе до успіху не лише самого лідера, а і його команду та організацію.

Таблиця 1

Основні показники результативності лідерського впливу на ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «Бердянські жниварки»

Підприємство	Показник / Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	Середньообл. чис. штатних працівн., ос.	Продуктивність праці (виробіток)	Чистий прибуток, грн.	Прибуток на 1 роб., грн.
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Мотор Січ»	2012 р.	7928376	26832	295,5	161946900	6035,6
	2013 р.	8583924	26365	325,6	131919100	5003,6
	2014 р.	10730122	26040	412,1	156036700	5992,2
	2015 р.	13830655	25528	541,8	339984200	13318,1
	2016 р.	10546220	24616	484,3	196644300	7988,5
	2017 р.	15150429	23840	635,5	310417400	13020,9
ПрАТ «Бердянські жниварки»	2	3	4	5	6	7
	2012 р.	45063	262	172,0	109500	417,9
	2013 р.	43739	342	127,9	176700	516,7
	2014 р.	86684	463	187,2	253040	546,5
	2015 р.	163380	515	317,2	305930	594,0
	2016 р.	406165	686	592,1	258350	376,6
	2017 р.	466312	836	557,8	293380	350,9

Для виявлення сили лідерського впливу керівника на результативність роботи розглянемо основні показники результативності лідерського впливу на таких підприємствах: ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Запорізький механічний завод», ПрАТ

«Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Бердянські жниварки». Розрахунки були проведені на основі оприлюдненої річної фінансової звітності досліджуваних підприємств [8-11] (табл. 1-2). Основні показники результативності на ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «Бердянські жниварки» за 2012-2017 рр. представлені на табл. 1. Відповідно до отриманих результатів, можна зробити такі висновки:

- спостерігається позитивна динаміка збільшення чистого доходу від реалізації продукції на обох підприємствах за останні 6 років, що свідчить про результативний вплив лідерів обох підприємств на персонал, і як наслідок, на їх господарську діяльність;
- показники середньооблікової чисельності на ПАТ «Мотор Січ» свідчать про поступове зменшення кількості персоналу на даному підприємстві. Можливою причиною цього може бути або скорочення штату, у зв'язку із фінансово-економічною кризою в Україні, або масове невдоволення підлеглих політикою управління вищого керівництва;
- цілком протилежною є динаміка на ПАТ «Бердянські жниварки», на даному підприємстві спостерігається поступове збільшення штату;
- у показниках продуктивності праці обох підприємств теж спостерігаємо позитивну динаміку, що свідчить про результативність впливу лідерів-керівників на персонал;
- аналогічно позитивною є ситуація з показниками обсягу чистого прибутку досліджуваних підприємств за 2012-2017 рр.;
- показники прибутку на одного робітника на ПАТ «Бердянські жниварки» мають динаміку зменшення, на ПАТ «Мотор Січ» - навпаки, що свідчить про більш результативний вплив лідерів на даному підприємстві.

Враховуючи вище отримані результати (табл.1), діяльність обох підприємств можна вважати стабільною, а діяльність та вплив лідерів на персонал - результативною.

Таблиця 2

Основні показники результативності лідерського впливу керівників ПАТ «Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Запорізький механічний завод»

Підприємство	Показник / Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	Середньообл. чис. штатних працівн., ос.	Продуктивн. праці (виробіток)	Чистий прибуток, грн.	Прибуток на 1 роб., грн.
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «ЗТР»	2012 р.	3947828	4834	816,7	11999300	2482,3
	2013 р.	2717510	4744	572,8	32918000	6938,9
	2014 р.	1365102	3770	362,1	15648200	4150,7
	2015 р.	1095288	2845	385,0	8830000	3103,7
	2016 р.	2352247	2564	917,4	8215880	3204,3
	2017 р.	2311462	2566	900,8	5130330	1999,3
ПАТ « ЗМЗ»	2	3	4	5	6	7
	2012 р.	50479	342	147,6	389700	1139,5
	2013 р.	33700	295	114,2	277600	941,0
	2014 р.	30053	268	112,1	279500	1042,9
	2015 р.	29892	241	124,0	182400	756,8
	2016 р.	26744	222	120,5	112900	508,6
	2017 р.	24840	195	127,4	65300	334,9

На табл. 2 представлені основні показники результативності впливу лідерів на ПАТ «Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Запорізький механічний завод» за 2012-2017 рр.

Проаналізувавши показники результативності обох підприємств можна зробити такі висновки:

- спостерігається динаміка зменшення чистого доходу від реалізації продукції на ПАТ «Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Запорізький механічний завод», що свідчить про зменшення результативності впливу лідерів;
- на обох підприємствах спостерігається поступове зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників;

- проте, продуктивність праці на ПАТ «Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Запорізький механічний завод» має позитивну динаміку, що свідчить про результативний вплив лідерів на персонал та діяльність підприємств в цілому;
- про негативну динаміку свідчать показники обсягу чистого прибутку досліджуваних підприємств за 2012-2017 рр. та прибутку на 1 робітника, що є негативним для діяльності обох підприємств.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок про відносну нестабільність діяльності ПАТ «Запоріжтрансформатор» і ПАТ «Запорізький механічний завод» та зменшення рівня результативності лідерського впливу на підлеглих.

Отже, враховуючи отримані результати (табл. 1-2), можна стверджувати, що результативним є вплив керівників-лідерів лише на двох підприємствах: ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «Бердянські жниварки». Керівники-лідери ПАТ «Запоріжтрансформатор» та ПАТ «Запорізький механічний завод» мають менш результативний вплив на персонал, що несе у собі зниження рівня ефективності господарської діяльності та послаблення конкурентних позицій обох підприємств.

Для отримання більш повної оцінки лідерського впливу керівника на результативність роботи підприємства доцільно використати індекс лідерського впливу, який розраховується за формулою:

$$V = a_1 Pp + a_2 Pr + a_3 Zp + a_4 Ii \quad (1)$$

V – індекс лідерського впливу керівника на результативність роботи персоналу
Pp - індекс продуктивності праці (темп росту базисний)
Pr - індес рентабельності персоналу (темп росту базисний)
Zp - індекс запрлати (темп росту базисний)
Ii - Індекс інноваційного розвитку
a_1, a_2, a_3, a_4 - вагові коефіцієнти

За результатами наведених даних щодо лідерського впливу на досліджених підприємствах варто зазначити, що найбільший вплив та його зростання простежується на ПАТ «Мотор сич», динаміка постійного зростання також простежується на ПАТ «Бердянські жниварки» та ПАТ «ЗМЗ». Дещо менший вплив лідера – 0,72, але досить високий простежується в ПрАТ «ЗТЗ». Графічне представлення розрахованих індексів представлено на рис. 1.

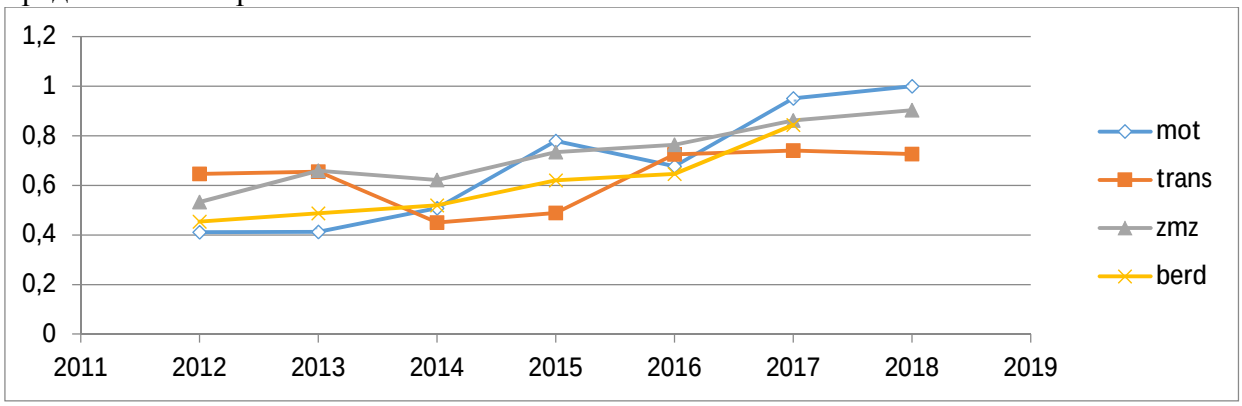

Рис.1. Динаміка лідерського впливу керівників досліджуваних машинобудівних підприємств за 2012 -2017 р.р.

В цілому, підводячи підсумок вищевикладеному варто зазначити, що оцінку лідерського впливу на результативність роботи персоналу доцільно проводити не тільки за якісною оцінкою лідерських компетенцій керівництва, але враховувати результуючий лідерський вплив керівника на підлеглих. І тільки використання комплексного оцінювання

лідерської компетентності може стати запорукою утримання довгострокових конкурентних переваг та поступового зростання частки ринку.

Висновки. Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспромоної господарської діяльності. Проблема підвищення результативності діяльності підприємства в цілому полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [12, с. 184].

Перспектива розвитку вітчизняного машинобудування полягає у збільшенні частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку та у зростанні експорту продукції власно%говиробництва. Це моливо за умови підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції за рахунок покращення якості та одночасного зниження її собівартості.

Список використаних джерел:

1. Hallenbeck G.. Lead 4 Success. Learn essentials of true leadership [Електронний ресурс]/George Hallenbeck with CCL Associates. Режим доступу: https://books.google.com.ua/books?id=UjwQDgAAQBAJ&pg=PT39&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

2. Center for Creative Leadership. 4 Keys to Strengthen Your Ability to Influence Others. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-keys-strengthen-ability-influence-others/

3. Center for Creative Leadership. How New Leaders Can Increase Their Influence. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/influence-learn-early-practice-often/

4. Джерело: Center for Creative Leadership. You Can Master the 3 Ways to Influence People. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/three-ways-to-influence/

5. Government of Saskatchewan. Leadership and management competencies/ Government of Saskatchewan. December 2015, p. 1-15

6. Wendelin Küpers. Perspectives on Integrating Leadership and Followership/ Wendelin Küpers// International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007, pp. 194-221

7. Ron Cacioppe. Feature Article: The Integral 360° Leadership and Management Profile: An Extra-ordinary Approach for Leadership Development / Ron Cacioppe, 2007, pp. 1-9

8. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 рік ПАТ «Мотор Січ». [online] Доступно: <http://www.motorsich.com/files/945-otchet%20emitenta%202016.pdf>

9. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Бедянські жниварки» [online] Доступно: http://zhatki.pat.ua/emitents/reports

10. Річна інформація емітента цінних паперів ПАТ «Запорізький механічний завод» [online] Доступно: http://zmz-zp.com/var/upload/files/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202016%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

11. Річні звіти діяльності ПАТ «ЗТЗ» впродовж 2012-2017р. [online] Доступно: < http://ztr.com.ua/ru/financial_statements >

12. Шляга О.В., Гальцев М.В. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА// Економічний вісник Запорізької державної академії. Вип. 7, 2014.- с. 177-184.

References:

1. Hallenbeck G.. Lead 4 Success. Learn essentials of true leadership [Електронний ресурс]/George Hallenbeck with CCL Associates. Режим доступу: https://books.google.com.ua/books?id=UjwQDgAAQBAJ&pg=PT39&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

2. Center for Creative Leadership. 4 Keys to Strengthen Your Ability to Influence Others. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-keys-strengthen-ability-influence-others/

3. Center for Creative Leadership. How New Leaders Can Increase Their Influence. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/influence-learn-early-practice-often/

4. Джерело: Center for Creative Leadership. You Can Master the 3 Ways to Influence People. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/three-ways-to-influence/

5. Government of Saskatchewan. Leadership and management competencies/ Government of Saskatchewan. December 2015, p. 1-15

6. Wendelin Küpers. Perspectives on Integrating Leadership and Followership/ Wendelin Küpers// International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007, pp. 194-221
7. Ron Cacioppe. Feature Article: The Integral 360° Leadership and Management Profile: An Extra-ordinary Approach for Leadership Development / Ron Cacioppe, 2007, pp. 1-9
8. Richna informatsiia emitenta tsinnykh paperiv za 2016 rik PAT «Motor Sich». [online] Dostupno: <http://www.motorsich.com/files/945-otchet%20emitenta%202016.pdf>
9. Richna informatsiia emitenta tsinnykh paperiv PrAT «Bedianski zhnyvarky» [online] Dostupno: http://zhatki.pat.ua/emitents/reports
10. Richna informatsiia emitenta tsinnykh paperiv PAT «Zaporizkyi mekhanichnyi zavod» [online] Dostupno: http://zmz-zp.com/var/upload/files/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202016%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf
11. Richni zvity diialnosti PAT «ZTZ» vprodovzh 2012-2017r. [online] Dostupno: < http://ztr.com.ua/ru/financial_statements >
12. Shliaha O.V., Haltsev M.V. ShLIaKhY PIDVYShchENNIa EFEKTYVNOSTI ROBOTY PIDPRYIeMSTVA// Economichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi akademii. Vyp. 7, 2014.- s. 177-184.

Keywords: *leader;leadership influence; manager; productivity; machine-building enterprise.*
Ключові слова: *лідер; лідерський вплив; керівник; результативність; машинобудівне підприємство.*
Ключевые слова: *лидер; лидерское влияние; руководитель; результативность; машиностроительное предприятие.*

Рецензент: Бухаріна Л. М., завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, д.е.н., професор

Перевірено на плагіат: https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/5038380