

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Хайт Софії Костянтинівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Кислова Л.А., к.е.н., доц.

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: Савицька Н. Л.,

д.е.н., професор, завідувачка

кафедри маркетингу, управління

репутацією та клієнтським

досвідом, Державний

біотехнологічний університет (м.

Харків)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 90 А

Секретар ЕК 

«17» червня 2023р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я
(ППП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 202__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Хайт Софія Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації

керівник роботи Кислова Л.А., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року №30

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет) Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні та впровадженні напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації. Об'єктом дослідження є процес впровадження напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту АТ «Креді Агриколь Банк».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти впровадження напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти дослідження механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації

1.1 Сутність лідерства та його роль в системі менеджменту організації

1.2 Принципи, стилі та концепції лідерства

1.3 Особливості формування механізмів управління лідерством в організації

РОЗДІЛ 2. Дослідження механізмів управління лідерством в системі менеджменту АТ «Креді Акриголь Банк»

2.1 Основні показники діяльності АТ «Креді Акриголь Банк»

2.2 Дослідження системи управління персоналом організації

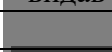


2.3 Аналіз механізмів управління лідерством АТ «Креді Акриголь Банк»

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту АТ «Креді Акриголь Банк»

3.1 Пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Акриголь Банк»

3.2 Рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кислова Л.А., к.е.н.,		
Розділ 2	Кислова Л.А., к.е.н.,		
Розділ 3	Кислова Л.А., к.е.н.,		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Ознайомлення з темою, збір вторинної інформації	01.03.2023-06.03.2023	
2	Вибір підприємства для дослідження	07.03.2023	
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	
4	Вступ та дослідження актуальності теми	08.03.2023	
5	Написання плану роботи	09.03.2023	
6	Робота та написання теоритичної частини кваліфікаційної роботи	10.03.2023-03.04.2023	
7	Подання на перевірку теоритичної частини роботи науковому керівнику	До 03.04.2023	
8	Робота з аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023	
9	Подання на перевірку аналітичної частини роботи науковому керівнику	03.04.2023-02.05.2023	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	До 31.05.2023	
12	Захист кваліфікаційної роботи	17.06.2023	

Здобувач _____ **Хайт С.К.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  _____ **Кислова Л.А.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність лідерства та його роль в системі менеджменту організації.....	8
1.2. Принципи, стилі та концепції лідерства	12
1.3. Особливості формування механізмів управління лідерством в організації.....	12
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	23
2.1. Основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк».....	23
2.2. Дослідження системи управління персоналом організації	30
2.3. Аналіз механізмів управління лідерством АТ «Креді Агріколь Банк» .	37
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	44
3.1. Пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»	44
3.2. Рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації.....	44
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний рівень глобалізації, інтернаціоналізації, індустріалізації та інформатизації світової економіки неможливий без відповідного розвитку людського потенціалу. Зміни у виробництві обумовлюють зміни в умовах праці і системі управління. Для ефективного управління високоінтелектуальними трудовими ресурсами потрібні зовсім нові якості знань, умінь, професіоналізму і відповідальності керівника. Тому надзвичайно актуальним і необхідним є вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду феномену лідерства в контексті пошуку нових технологій удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації.

Значний внесок у вирішення сучасних питань, які стосуються розвитку лідерства в структурі організації, внесли такі зарубіжні автори, як А. Адлер, Б. Аволіо, Б. Басс, М. Вебер, Е. Дюркгейм, К. Левін, Р. Бейлс, Ф. Тейлор, Ф. Фідлер, М. Вудкок, Д. Френсіс, А. Файоль, Г. Форд та ін. Серед вітчизняних вчених, що досліджують різноманітні аспекти лідерства слід виділити роботи Василевської Т., Ващенко К., Газарян С., Гончарук Н., Калашнікової С., Князева В., Ковбасюка Ю., Мамонової В., Нестуля О., Нестуля С., Пахомової Т., Підлісної Т., Пухтинського М., Толканова В., Руденко О., Хожило І. та ін. Однак, незважаючи на велику кількість публікацій, рівень досліджень розвитку лідерства та напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації є недостатнім.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні та впровадженні напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:
уточнити сутність лідерства та його роль в системі менеджменту організації;
визначити принципи, стилі та концепції лідерства;

виокремити особливості формування механізмів управління лідерством в організації;

проаналізувати основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»;
дослідити систему управління персоналом організації;

провести аналіз механізмів управління лідерством АТ «Креді Агріколь Банк»;

розробити пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»;

запропонувати рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації.

Об'єктом дослідження є процес впровадження напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту АТ «Креді Агріколь Банк».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти впровадження напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження є наукові публікації з менеджменту, управління персоналом та лідерства. Для вирішення поставлених у роботі задач використовувались такі наукові методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, структурно-логічний метод, методи системного та статистичного аналізу, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, фінансова та бухгалтерська звітність з офіційного сайту АТ «Креді Агріколь Банк», ресурси мережі Інтернет.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити заходи щодо удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації. Запропоновані в роботі заходи будуть

прийняті до впровадження при розробці стратегії управління АТ «Креді Агріколь Банк».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що на основі вивчення та узагальнення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, було запропоновано ряд пропозицій та рекомендацій щодо напрямів удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі:

розроблено пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк», а саме запропоновано методичну послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк», особливістю якої є орієнтація на розвиток лідерського потенціалу через розробку Стратегії розвитку лідерства як документу внутрішньокорпоративного користування, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного та ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства;

запропоновано рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації, а саме: розроблено соціально-психологічну модель розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк», структурними компонентами якої є: діагностичне забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівників; створення в організації соціально-психологічних умов прояву лідерства і розвитку лідерських якостей керівників; професійно-управлінська підготовка керівників; соціально-психологічна робота з колективами (підрозділами).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 67 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність лідерства та його роль в системі менеджменту організації

У найуспішніших компаніях світу розвиток лідерства означає систематичну діяльність, якій керівники компаній присвячують значну частину часу. В українських організаціях це питання розроблене ще не повною мірою, хоча здебільшого вітчизняні компанії досягли тієї стадії розвитку, на якій слабкий лідерський потенціал стає серйозною проблемою для подальшого зростання та підвищення ефективності. Однак найчастіше в умах співробітників організацій складається помилкове уявлення про значення терміна «лідерство», а також якості та компетенції, якими повинен мати лідер. Найчастіше лідера помилково асоціюють або з представником найвищого рівня керівництва, або з керівником структурного підрозділу, частиною якого є працівники. Важлива відмінність керівництва від лідерства у тому, що воно є соціальною характеристикою відносин групи, у першу чергу, з погляду розподілу ролей управління і підпорядкування. На відміну від лідерства, керівництво постає як регламентований суспільством правовий процес.

Термін «лідерство», відповідно до Оксфордського словника, з'явився приблизно в XIV ст. Однак інші фахівці вважають, що це сталося у XIX ст. Одне з перших визначень лідерства дав Ч. Кулі (1902 р.): лідерство – це фокус групових процесів. Мемфорд (1906 р.) і Блекмар (1911 р.) запропонували інше трактування: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираз влади всіх. Пізніше Ч. Бернард (1924 р.) зазначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямку [8; 14]. Найбільш повну класифікацію лідерства за одинадцятьма ключовими ідеями запропонував Р. Стогділл в 1974 р. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація поняття «лідерство» [6; 9; 48]

Лідерство можна визначити як здатність керувати, вести за собою та управляти групою або організацією. Більшість визначень лідерства включають три основні складові: вплив, групу і ціль. За більш точним визначенням, лідери – це люди, які впливають на поведінку інших осіб, таких як учні, підлеглі, колеги, прихильники та інші. Лідерство зазвичай вивчається в контексті груп, таких як професійні колективи. Групова ціль, якої потрібно досягти, є важливим аспектом лідерства. Загалом, можна сказати, що лідерство – це процес, за допомогою якого людина впливає на інших членів групи з метою досягнення спільної мети.

Існує безліч підходів до визначення поняття «лідерство», основні з яких представлені в табл. 1.1.

Основні підходи до трактування поняття «лідерство» [8; 10; 18; 23; 30]

Автори	Визначення
Бланшар К.	Лідерство – здатність використовувати сили та потенціал інших осіб і організацій для досягнення спільного блага
Грифін Р.	Лідерство є результатом взаємодії об'єктивних факторів, таких як мета та завдання групи в конкретній ситуації, і суб'єктивних факторів, таких як інтереси, потреби та індивідуальні особливості членів групи. Крім того, лідерство є результатом дії самого лідера як ініціатора та організатора групової діяльності
Дафт Р.	Лідерство можна розглядати як взаємодію між лідером та членами групи, де вони впливають один на одного, мотивовані до здійснення реальних змін і досягнення результатів, які відображають спільні цілі
Демінг Е.	Лідерство як каталізатор роботи системи якості, оскільки без нього така система більше нагадує уявлення, а не реальність
Кочеткова А.	Лідерство можна розглядати з двох перспектив: як статус і як процес. Як статус, лідерство є провідним положенням особистості або соціальної формації, що обумовлене досягненням більш ефективних результатів у своїй діяльності. Як процес, лідерство означає вплив однієї людини на іншу, заснований на особистих якостях, і відбувається за умови добровільного визнання цього впливу колективом
Паства Я.	Лідерство можна розглядати як процес, що складається з неперервних взаємодій між лідером і іншими особами. Одним з ключових аспектів лідерства є вплив, оскільки лідери мотивують інших людей до певних дій. Цей процес відбувається у груповому контексті, включаючи багатьох індивідів, і спрямований на досягнення спільної мети
Філонович С.	Лідерство одночасно є: положенням (станом) особистості та процесом залучення послідовників до певної діяльності

Психологи визначають лідерство як «процес психологічного впливу однієї людини на інших під час їхньої спільної життєдіяльності, що

здійснюється на основі сприйняття, наслідування, ... розуміння один одного. Це ... психологічна характеристика поведінки членів групи, що базується на принципах вільного спілкування та добровільного підпорядкування» [25]. Важливо зазначити, що в даному випадку вплив носить характер позитивності, ефективності та успішності.

Також цікавим є визначення сутності лідерства як повного, аутентичного самовираження людини, яка працює на досягнення значущої позитивно впливаючої на перетворення мети [16].

Таким чином, лідерство зазвичай розуміють як один із процесів організації невеликої соціальної групи та управління нею, спрямований на досягнення групової мети в оптимальний термін та з максимальним ефектом. Лідер є членом групи, який спонтанно виходить на роль неофіційного керівника у специфічній та важливій ситуації з метою організації спільної діяльності людей для швидкого й успішного досягнення спільної мети [2].

Проведене дослідження наявних трактувань підтверджує, що при будь-якому підході щодо розуміння основних ролей і функцій лідерства, а також сучасного лідера, їх реалізація можлива лише за умов наявності взаємної довіри та співпраці.

Отже, проведений аналіз трактування поняття «лідерство» дозволяє зробити висновки, що лідерство є вищим еволюційним та якісним рівнем управління. Лідерство одночасно є: положенням (станом) особистості та процесом залучення послідовників до певної діяльності. Передумовою прояву лідерства є особистість лідера (лідерські якості особистості). Лідер повинен виконувати різні ролі слугувати людям та бути для них наставником. Ці ролі становлять виклик для сучасного уявлення про управління і вимагають перегляду місії (суспільного призначення). Визначення специфіки лідерства як вищого рівня управління, що є результатом еволюції та якісного підвищення, призводить до необхідності оновлення основ, на яких здійснюється професійна підготовка керівників у даному етапі суспільного розвитку.

1.2. Принципи, стилі та концепції лідерства

Успішне функціонування вітчизняних підприємств все більше залежить від впровадження нових методів управління, які спрямовані на активізацію трудової поведінки колективів та використання сучасних методів керівництва, включаючи лідерство. Таким чином, основною ідеєю розвитку підприємств є розуміння того, що класичні методи менеджменту слід доповнювати принципами лідерства.

Керівництво та лідерство розглядаються як персоніфіковані форми соціального контролю та інтеграції всіх механізмів та методів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального управлінського ефекту у групі [6; 9]. Важливо розуміти, що терміни «керівник» і «лідер» мають свої відмінності. Основна різниця полягає в тому, що кожен керівник не обов'язково є лідером у своїй організації. Керівництво пов'язане з ефективною організацією діяльності, тоді як лідерство включає здатність впливати на персонал для досягнення високої продуктивності. Ефективне лідерство розвивається в процесі керівництва людьми. Наступні характеристики можуть слугувати орієнтирами для формування ефективного лідерства (рис. 1.2).

Компетентність	Гнучкість	Відповідальність
Рішучість	Комунікабельність	Інтелектуальні здібності
Здатність до співпраці	Самоврядування	Харизматичність

Рис. 1.2. Характерні риси ефективного лідерства [21; 42]

Основні елементи лідерства представлені на рис. 1.3.

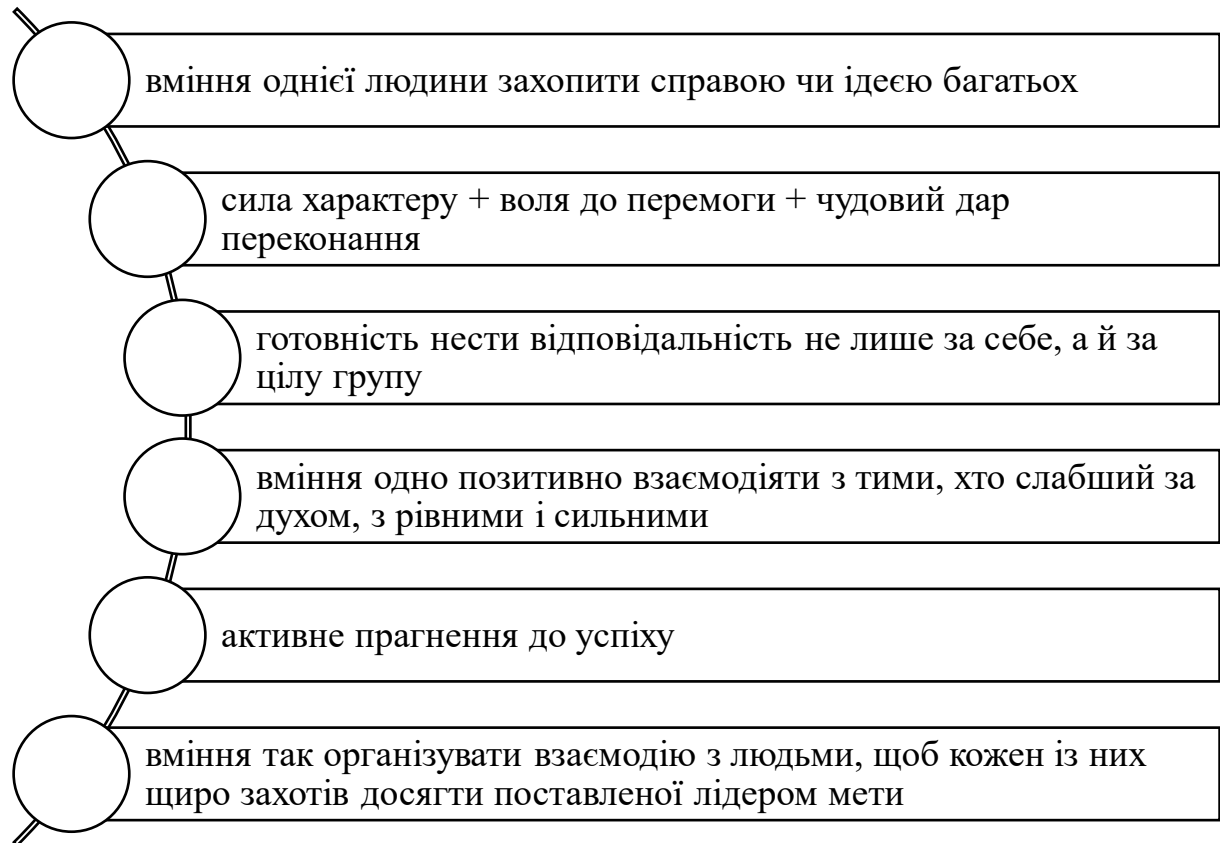


Рис. 1.3. Основні елементи лідерства

Виділяють два основні типи лідерства: індивідуальне і інституційне (організаційне) лідерство. В індивідуальному лідерстві, активну роль відіграє окрема особистість, яка може проявляти лідерські якості як щодо себе (саморозвиток особистості), так і щодо інших особистостей. Інституційне (організаційне) лідерство, натомість, передбачає, що лідерство виявляється через організацію. Лідерська роль може проявлятися як відносно самої організації (саморозвиток організації), так і відносно інших організацій.

Основними типами лідерства вважають політичне, державне, підприємницьке, громадське, освітнє тощо.

Варто відмітити, що поняття лідерства еволюціонувало впродовж всього ХХ століття під впливом наукових та філософських теорій, концепцій та течій, що змінювали одна одну. Найбільш поширені концепції лідерства наведено в таблиці 1.2.

Характеристика сучасних концепцій лідерства

Назва концепції	Зміст концепції
Теорія особистісних якостей (Хаус, Бейтс, Лорд, Локк, Блейк, Моутон, Таненбаум, Шмідт та ін.) [11; 15]	Надає визначальної ролі особистості лідера, яка проявляється в більшості життєвих та професійних ситуацій; визначає що стиль лідерства як особистість лідерської поведінки формується в залежності від характеру лідера і важко піддається зміні. Слід відмітити недостатню увагу до групових процесів при поясненні феномену лідерства
Ситуативні теорії (Херсі, Бланшар, Врум, Йеттон, Яго, Таненбаум, Фідлер, Хаус та ін.) [11; 17]	Стиль лідерства розглядається як патерн поведінки, що визначається ситуацією і не залежить від характеру самого лідера. Одна і та ж особа може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися до конкретної ситуації
Атрибутивні теорії (Келлі, Бендас) [11, 19]	Основним елементом лідерства вважаються взаємини між лідером і підлеглими. Особлива увага приділяється тому, як атрибути, що базуються на попередньому досвіді, впливають на ці взаємини
Теорії заміників лідерства (Майндл) [11]	Відносить лідерство на другий план, після добрих відносин в колективі, професіоналізму членів команди, узгодженості дій. До заміників лідерства відносяться: добрі відносини в колективі, висока формалізованість відносин та структурованість задачі, автоматичний зворотній зв'язок, професіоналізм, досвід. До нейтралізаторів лідерства відносяться: відсутність гнучкості лідера, слабка позиційна влада, фізичний розділ, низька цінність винагороди
Теорії харизматичного лідерства (Хаус, Конгер, Канунго, Беніс, Шамір, Сосланд, Гантер, Енкельман) [8; 11; 15; 17]	Визначають здатність харизматичного лідера примушувати звичайних людей до екстраординарних дій в невизначених обставинах. При цьому харизма розглядається через особливий тип відносин між лідером та послідовниками, як неповторна якість, що забезпечує ефективність лідера. Поведінок харизматичного лідера визначається як його особистісними якостями та характеристиками, так і його намірами гіперболізувати їх у сприйнятті послідовників

Керівники, які проявляють схильність до лідерства, мають можливість перетворитися на справжніх лідерів, проте для цього вони повинні розвивати свій потенціал, що вимагає спеціальних знань та навичок.

Лідерський потенціал відображає соціально-психологічні властивості особистості, які дозволяють їй успішно здійснювати лідерство, будь то ситуаційно обумовлене чи незалежне від ситуації. Рівень лідерського потенціалу визначається розвиненістю індивідуальних складових (здібностей, особистісних рис, цінностей) та універсальних складових (досвіду, навичок, стилів лідерства, репертуару ролей).

Сучасний лідерський потенціал керівника включає в себе внутрішні потреби, можливості, засоби та ціннісне ставлення, які сприяють досягненню інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікабельності. Це дозволяє лідеру впливати на членів групи та формувати свій імідж при спільному вирішенні завдань у різних сферах діяльності і сприяє позитивному професійному розвитку [4].

Складові лідерського потенціалу особистості, які є невід'ємною складовою формування іміджу керівника, з позиції психологічного аналізу узагальнені на рис. 1.4.

Комунікабельність	Цілеспрямованість	Відповідальність
Наполегливість	Позитивна самооцінка	Самокритичність
Поведінкова гнучкість	Інтуїтивність	Готовність до ризику
Розсудливість	Врівноваженість	Мотивація до успіху

Рис. 1.4. Складові лідерського потенціалу [1; 7]

Як вже було відзначено вище, сучасний менеджер повинен бути лідером в організації, а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу – обов'язкова складова його професійного розвитку та саморозвитку.

Отже, лідерство, особливо в контексті управління змінами, є сучасною концепцією, де роль не визначається рівнем посади, а ступенем впливу, що особа має у своїй діяльності. Лідерство виявляється в здатності керівника вести працівників до досягнення спільної мети, надихаючи їх так, щоб вони самостійно бажали робити необхідні дії. Воно базується на цінностях, таких як творчість, прозорість, стратегічне мислення, довіра та повага до людей. Лідерство є дефіцитним ресурсом управління, особливо в умовах значних змін, які відбуваються в Україні на всіх рівнях управління [5; 13]. На часі впровадження моделі організацій лідерського типу, націлених на інновації та трансформації, які будуть слугувати основою розвитку суспільства як в політиці, так і в економіці й соціальній сфері.

1.3. Особливості формування механізмів управління лідерством в організації

В сучасних умовах господарювання для організацій важливим є формування і підтримання конкурентних переваг, які спираються на впровадженні інновацій у всі сфери їх функціонування, особливо, у технологіях прийняття рішень, зміни ролі керівника і модернізації його як командо-утворюючого лідера.

Для самовдосконалення як організації, так і лідера, необхідно мати адаптивну діяльність, яка поєднує універсальне і ситуативне управління. Це стає передумовою для успішної адаптації підприємства до змінних умов і цілей бізнесу, а також розвитку ключових компетенцій.

Впровадження переваг стратегічного управління, реалізація превентивних стратегій дозволить оптимізувати витрати ресурсів, підняти економічну ефективність через інвестиційну активність і інноваційну

гнучкість задля підтримання темпів якісних змін і організаційний розвиток підприємства. Актуалізація проблеми підтверджується тим, що їхню реалізацію здатен здійснити лідер з новим потенціалом, який ґрунтується на триєдиних компонентах: постійно оновлювана якість знань, технології їх інтелектуалізації, опанування нових навичок задля забезпечення адаптивності підприємницької діяльності і прискорюючого стратегічного оновлення підприємства [11; 14; 26].

Для укріплення ринкових позицій підприємства і підвищення професійно-адаптивного рівня лідера як особистості яка володіє такими компетенціями, які не опанував жодний співробітник виявляється його потенціал в аспекти можливостей щодо самовдосконалення і віддзеркалення його позитивних підприємницьких якостей на діяльність підприємства. Наповнення характеристик лідера сповідує необхідність бути взірцем в корпоративній культурі, модернізації власних компетенцій на підставі інтелектуалізації управлінської праці і формування соціально відповідальної поведінки на ринку.

За таких умов важливим є визначення потенціалу лідера як інструментарію формування людського капіталу підприємства, його підприємницького середовища та основи їхньої взаємодії при реалізації стратегічного управління розвитком і адаптивністю підприємницької діяльності в сучасних конкурентних умовах.

Перспективний аспект адаптації пов'язується з аналізом відповідності потенціалу підприємства майбутнім вимогам. Цей аспект дозволяє оцінити адаптивні здатності підприємства як джерела його розвитку, ураховуючи виклики, що виникають у господарському середовищі. Такий аналіз також допомагає виявити резерви, які можуть бути активовані і використані для розвитку адаптивних здатностей у майбутньому [3; 6]. Адаптація персоналу до змін на підприємстві, пов'язаних з ринковими вимогами та конкурентним середовищем, може викликати певні труднощі. Це стосується підвищення продуктивності, просування позитивних характеристик продуктів або послуг,

технологічного рівня виробничих процесів. У такому контексті, лідерство стає важливим у психологічному та управлінському аспектах, коли виникає потреба у звільненні співробітників або переконанні їх у необхідності змінювати свої уподобання щодо робочого темпу, якості роботи, а також участі в супутніх або допоміжних операціях та розвитку інтелектуальних компетенцій.

До важливих аспектів адаптивного управління підприємством варто віднести такі ключові моменти: збереження підприємства (здатність продовжувати свій життєвий цикл шляхом збільшення рівня адаптивності до зовнішнього середовища); підвищення терміну адаптивності підприємства (активний пошук і використання можливостей, що існують у зовнішньому середовищі (зовнішня ефективність)); скорочення часових показників адаптивності підприємства (подолання розриву між необхідним потенціалом функціонування та його реальним рівнем, що дозволяє досягти більшої ефективності внутрішніх процесів) [1; 14; 46]. Організаційно-управлінська і ресурсно-оновлювана складові є агрегованими за принципом взаємного доповнення і обумовлення, що дозволить отримати синергетичний ефект на кожній стадії життєвого циклу підприємницького оновлення.

Можна сказати, що організаційно-управлінська складова характеризується на підставі посадових інструкцій і обов'язків які відносяться до усіх рівнів управління (інституційний, інформаційний, технологічний) і відображається у виконуваних працівником функцій через реалізацію своїх знань на практиці, досвіду роботи і прийняття рішень (рис. 1.5).

Таким чином, в підприємницькій діяльності в аспекті організаційно-управлінської складової, слід розглядати особисті якості керівника-лідера і лідерських якостей у керівників підрозділів у взаємозв'язку з підвищенням ефективності функціонування підприємства та показниками, які відображають результативність роботи та впливають на рівень адаптивності до змін.

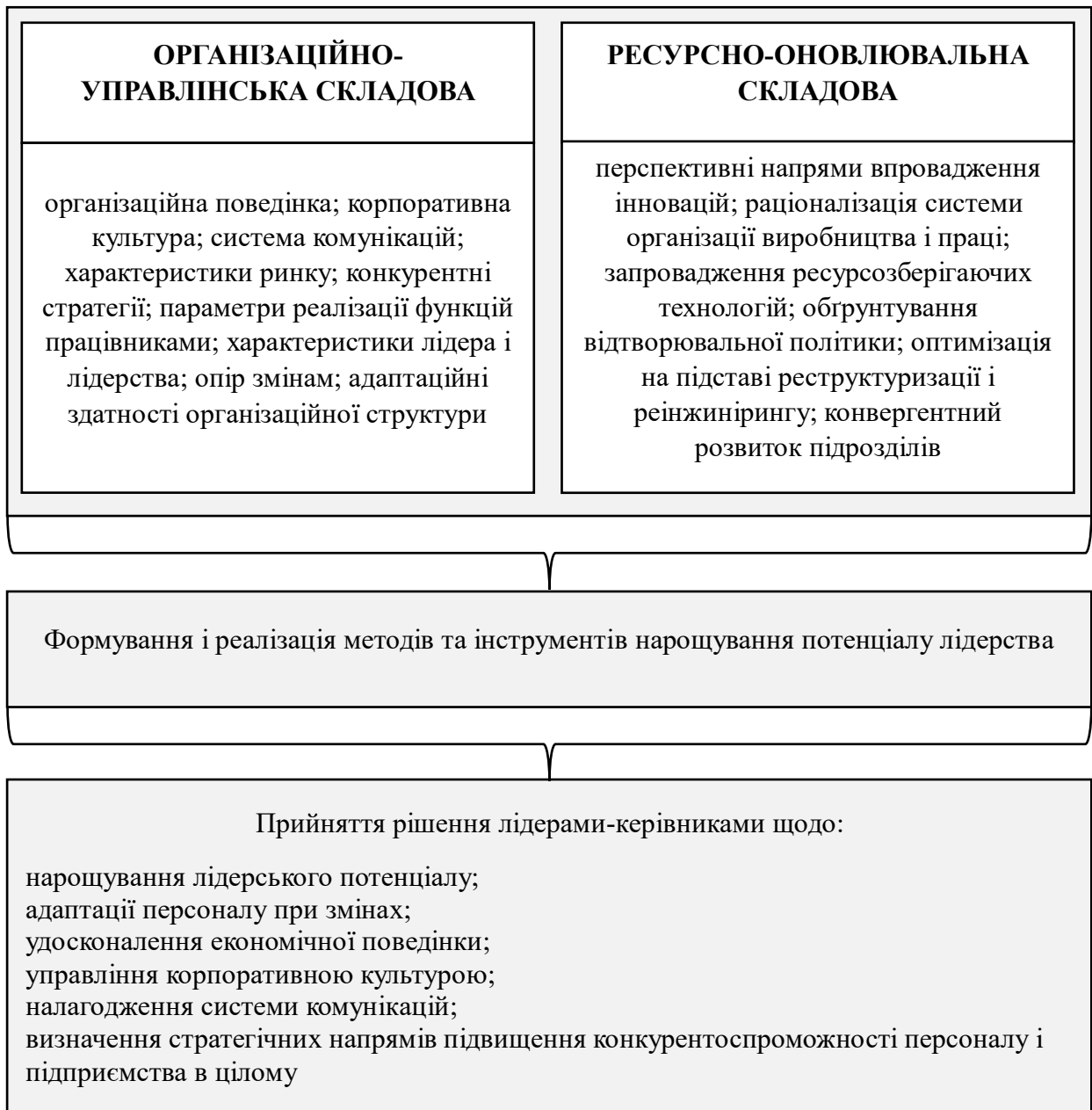


Рис. 1.5. Формування та реалізація механізмів управління потенціалом лідерства в організації

Адаптивний підхід може стати методологічною основою для побудови системи розвитку й механізму управління адаптивним розвитком підприємства. Напрями й види адаптації є складним процесом пристосування діяльності підприємства, внутрішнього середовища до змін середовища функціонування для забезпечення стійкого конкурентного стану на ринках збуту [1; 9; 27]. При цьому слід зазначити, що інтелектуалізація управлінської складової підприємства обумовлює суб'єктивні ресурси лідера-підприємця,

його здатності застосовувати адекватні процесу змін методи впливу на персонал та використовувати зовнішні ресурси для формування необхідних умов для здійснення відтворення ресурсно-оновлювальної складової через перспективні напрями впровадження інновацій; раціоналізація системи організації виробництва і праці; запровадження ресурсозберігаючих технологій; обґрунтування відтворювальної політики; оптимізація на підставі реструктуризації і реінжинірингу; конвергентний розвиток підрозділів; використання прибутку від всіх видів діяльності.

Саме це створює передумови реалізації потенціалу лідерства як складової забезпечення адаптивності в стратегічному управлінні при змінах обумовлена управлінськими рішеннями та діями: моніторинг і постійний контроль за виконанням запланованих завдань та відповідних рішень; актуалізація обґрунтування прийнятих рішень в залежності від оновлення ситуації що склалася; проведення організаційних змін при необхідності опанування нових компетенцій; мотивація персоналу як до самовдосконалення, так і виконання поставлених завдань; якісне збалансоване планування, що відображає послідовно-паралельний процес виконання робіт (бізнес-процесів), які спрямовуються на досягнення необхідних результатів.

Отже, впровадження лідерських підходів і принципів у систему управління організаціями, що діють на внутрішньому ринку, сприяє підвищенню їх ефективності та має прямий позитивний вплив на модернізацію корпоративної стратегії бізнесу. Проте, це вимагає належного інтелектуального та кадрового забезпечення, яке є одним із найважливіших ресурсів і компонентів системи управління організацією. Створення та ефективне використання цього ресурсу створює передумови для наявності у організації кадрів, здатних генерувати інноваційну та інтелектуальну творчу діяльність, формувати сучасне матеріально-технічне та інформаційно-технологічне забезпечення для бізнес-процесів обслуговування.

Стратегічними пріоритетами і тактичними засобами для поліпшення інтелектуально-кадрового забезпечення організації є:

покращення забезпеченості кваліфікованими кадрами та інтелектуальним капіталом;

зміцнення стабільності персоналу та підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу;

забезпечення ефективної та продуктивної праці, соціального захисту, навчання та розвитку персоналу, а також його інноваційної активності.

Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати комплекс заходів, що охоплюють різні напрями і дозволять систематично покращувати інтелектуально-кадрове забезпечення вітчизняних організацій.

Висновки до розділу 1

1. Уточнено сутність лідерства та його роль в системі менеджменту організації. Встановлено, що лідерство – це процес організації та управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної мети групи в оптимальний термін і з максимальним ефектом. Лідерство є результатом впливу соціальних відносин, що присутні у суспільстві. Проведений аналіз трактування поняття «лідерство» дозволяє зробити висновки, що лідерство є вищим еволюційним та якісним рівнем управління. Передумовою прояву лідерства є особистість лідера (лідерські якості особистості).

2. Визначено принципи, стилі та концепції лідерства. Виділено два основні види лідерства: індивідуальне та інституційне (організаційне), а також основні типи лідерства відносять: політичне, державне, підприємницьке, громадське, освітнє тощо. Встановлено, що поняття лідерства еволюціонувало впродовж всього ХХ століття під впливом наукових та філософських теорій, концепцій та течій, що змінювали одна одну. Найбільш поширеними концепціями лідерства є теорія особистісних якостей, ситуативні теорії, атрибутивні теорії, теорії заміників лідерства, теорії харизматичного лідерства.

3. Виокремлено особливості формування механізмів управління лідерством в організації. Доведено, що використання таких механізмів

створює передумови реалізації потенціалу лідерства як складової забезпечення адаптивності в стратегічному управлінні при змінах обумовлена управлінськими рішеннями та діями: моніторинг і постійний контроль за виконанням запланованих завдань та відповідних рішень; впровадження і реалізація переваг аутсорсингу; актуалізація обґрунтування прийнятих рішень в залежності від оновлення ситуації, що склалася; проведення організаційних змін при необхідності опанування нових компетенцій; мотивація персоналу як до самовдосконалення, так і виконання поставлених завдань за вибраними критеріями шляхом застосування матеріальної винагороди та покарання; стимулювання активності персоналу та лідерів груп, відділів, підрозділів, при генерації нових ідей, здатних запропонувати реальні нові шляхи розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1. Основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

АТ «Креді Агріколь Банк» – банк, що є найстарішим іноземним банком в Україні. Він працює на ринку 20 років та надає широкий асортимент банківських послуг. АТ «Креді Агріколь Банк» зареєстрований НБУ 10.02.1993 р. за №149. Банк є резидентом України, зареєстрована адреса та місце здійснення діяльності банку – 01024, Україна, м. Київ, вул. Пушкінська, 42/4 [28]. Загальна інформація про банк представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

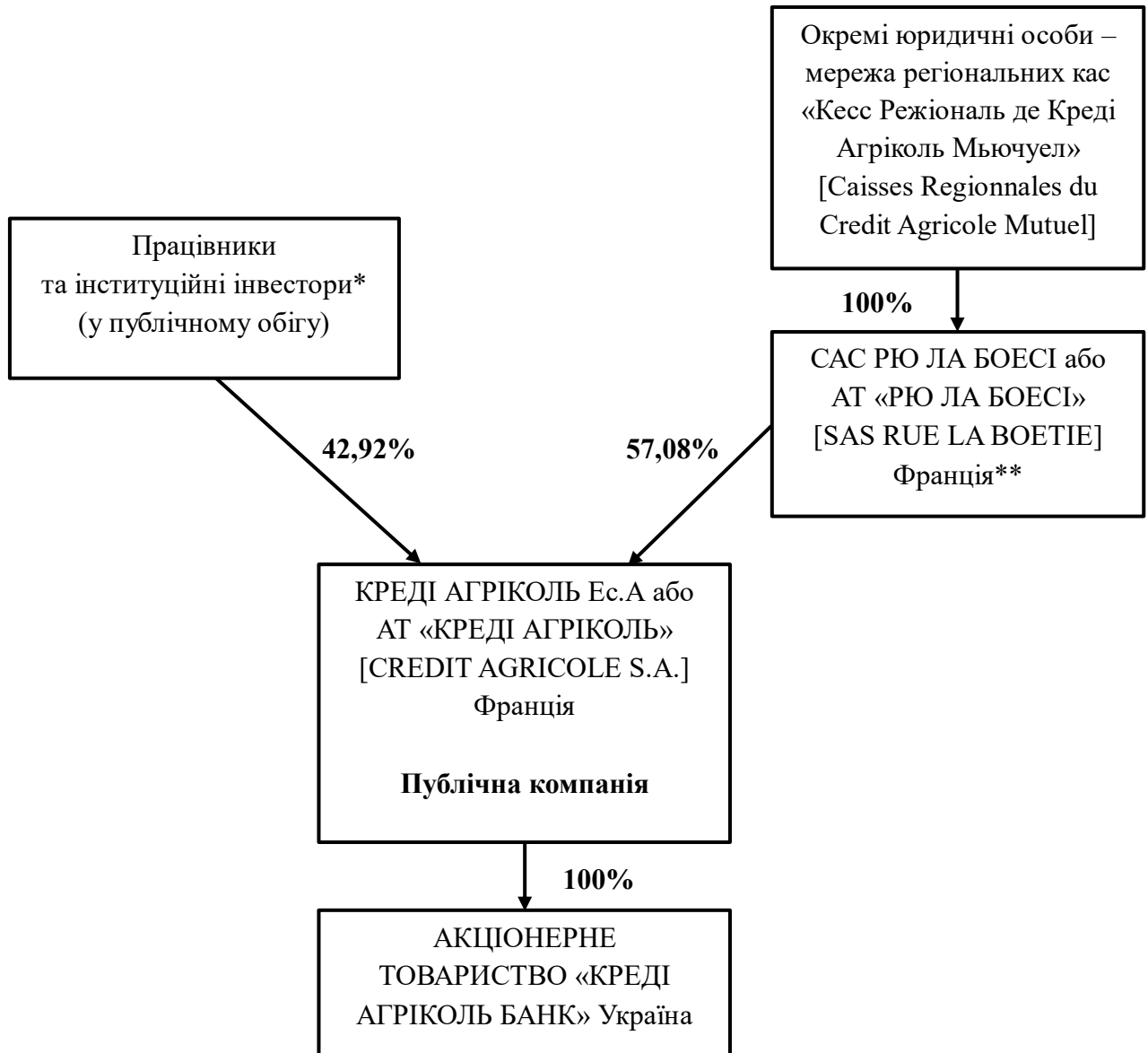
Загальна інформація про АТ «Креді Агріколь Банк» [28]

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	Акціонерне товариство «Креді Агріколь Банк» (АТ «Креді Агріколь Банк»)
2	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
3	Назва англійською	Joint-stock company Credit-Agricole Bank (JSC Credit-Agricole Bank)
4	Ідентифікаційний код юридичної особи (код ЄДРПОУ)	14361575
5	Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01024, м. Київ, вул. Пушкінська, будинок 42/4
6	Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи	Дата державної реєстрації: 10.02.1993 Дата запису: 07.12.2004 Номер запису: 10741200000003546
7	Основний вид діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
8	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність, 0 %

Станом на 30.09.2021 року зареєстрований і сплачений статутний капітал банку становив 1 222 929 тис. грн. Власником банку є провідна фінансова установа CREDIT AGRICOLE S.A. (Франція), яка має 100% частку статутного капіталу банку на дату 30.09.2021 року. CREDIT AGRICOLE S.A.

отримала письмовий дозвіл Національного банку України (НБУ) під номером 305 від 08.08.2006 року для істотної участі. Керівництво банку не володіє акціями банку, а також не було проведено викуп власних акцій банком [28].

Структура власності АТ «Креді Агріколь Банк» зображена на рис. 2.1.



* акціонерів, які би володіли 5% і більше відсотками корпоративних прав немає

** ніхто з акціонерів САС РЮ ЛА БОЕСІ або АТ «РЮ ЛА БОЕСІ» [SAS RUE LA VOETIE] не володіє 5% і більше відсотками корпоративних прав цієї юридичної особи, найбільший акціонер – Кесс Режіональ Креді Агріколь Мьочуел Центр Ест. [Caisse Régionale Credit Agricole Mutuel Centre Est.], якому належить 4,44% прав голосу в САС РЮ ЛА БОЕСІ або АТ «РЮ ЛА БОЕСІ» [SAS RUE LA VOETIE]

Рис. 2.1. Структура власності АТ «Креді Агріколь Банк» станом на 01 січня 2023 року

АТ «Креді Агріколь Банк» має право здійснювати банківську діяльність згідно з витягом з Державного реєстру банків під номером ДРБ-000028, отриманим 16.08.2021 року. Банк також має ліцензії від Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення депозитарної, брокерської та дилерської діяльності. Крім того, Креді Агріколь Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Банк надає банківські та фінансові послуги на грошовому ринку та валютному ринку згідно зі своїми повноваженнями та ліцензіями.

У Групі Креді Агріколь працює близько 140 000 співробітників та 31 500 директорів, які працюють в місцевих та регіональних банках. Креді Агріколь є відповідальним та відкритим банком, який обслуговує понад 50 млн клієнтів, включаючи 8,2 млн кооперативних та 1,1 млн індивідуальних акціонерів. Група Креді Агріколь побудована на універсальній клієнтоорієнтованій моделі роздрібного банку і співпрацює з роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями. Група успішно підтримує проекти своїх клієнтів як в Франції, так і по всьому світу в різних галузях, зокрема страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг (табл. 2.2) [31; 32; 33; 39].

Таблиця 2.2

Ключові показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за сегментами співпраці станом на 31.12.2021 року [35; 37; 39]

Сегмент	Критерії сегментації	Кількість клієнтів	Портфель пасивів, екв. млн грн	Портфель активів, млн грн	Стратегічні напрямки
1	2	3	4	5	6
Міжнародний та великий корпоративний бізнес	Міжнародні компанії, та великі локальні компанії з річним доходом від 200 млн доларів США в еквіваленті	1,120 нових клієнтів за 2021, з яких близько 84 клієнти міжнародного бізнесу	21,5 +5 % 2021 vs 2020	13,3 -4 % 2021 vs 2020	Розширення співпраці з компаніями, що належать іноземним транснаціональним групам. Фокус на важливих клієнтах Crédit Agricole SA та лідерах міжнародного бізнесу

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Середній корпоративний бізнес	Компанії з річним доходом від 10 до 200 млн доларів США в еквіваленті	1,600 119 нових клієнтів за 2021	4,3 -20 % 2021 vs 2020	13,5 +26 % 2021 vs 2020	ТОП клієнтів українського бізнесу, лідери галузі
Малий та середній бізнес	Компанії з річним доходом від 5 млн грн до 10 млн доларів США в еквіваленті	7,000 510 нових клієнтів за 2021	6 +2 % 2021 vs 2020	5,7 +64 % 2021 vs 2020	Орієнтація на стабільні компанії, диверсифікація портфеля

Креді Агріколь активно працює на фінансовому ринку України вже 30 років, з початку 1993 року, і надає повний спектр банківських послуг для бізнесу та приватних клієнтів, включаючи преміум-сегмент [19]. АТ «Креді Агріколь Банк» активно співпрацює з підприємствами агропромислового комплексу. Як стратегічний партнер для агробізнесу, банк пропонує унікальне поєднання аграрної та фінансової експертизи, а також інноваційні рішення для українського аграрного ринку. З 1 липня 2021 року банк також надає кредити для невеликих господарств (фізичних осіб) на придбання землі сільськогосподарського призначення.

Банк Креді Агріколь є беззаперечним лідером на ринку автокредитування протягом останніх десяти років, і на кінець 2021 року його частка на ринку автокредитування становила понад 30%. Заслуговує відзначення, що ще у 2008 році Креді Агріколь став першим банком в Україні, що запровадив партнерські програми з автодилерами. Банк Креді Агріколь єдиний в Україні, який отримав сертифікат відповідності автомобільного кредитування міжнародному стандарту ISO 9001, що свідчить про високу якість фінансових процесів, реалізованих у банку.

Мережа Креді Агріколь Банку охоплює п'ять макрорегіонів: Східний, Західний, Центральний, Південно-Східний і Південний. На початок жовтня

2021 року регіональна мережа налічувала 148 відділень. Крім того, у банку є власна мережа банкоматів, яка налічує 310 пристроїв.

Креді Агріколь Банк приділяє особливу увагу розвитку відділень нового формату та цифровій трансформації банку. Клієнтам пропонується широкий спектр цифрових рішень, включаючи інтернет-банкінг та мобільний банкінг, безконтактні платежі та операції в інтернеті. Літом 2020 року банк випустив новий мобільний додаток для населення під назвою СА+, яким наразі користуються понад 130 тисяч клієнтів. За відгуками користувачів цей додаток входить до трійки найкращих банківських додатків на українському ринку.

Надійність та відмінну ділову репутацію Креді Агріколь в Україні підтверджують найвищі рейтинги Fitch, провідні позиції в рейтингах стійкості банків, надійності банківських вкладів та найприбутковіших банків. Крім того, банк отримав відзнаки від провідних українських ЗМІ. В наявності також 280 000 активних приватних клієнтів та 17 000 корпоративних клієнтів, серед яких міжнародні корпорації, великі українські компанії, представники малого та середнього бізнесу.

Керівництво АТ «Креді Агріколь Банк» постійно оцінює результати своєї діяльності згідно з установленими цілями. Особлива увага приділяється нижчезазначеним показникам, які включають в себе різноманітні аспекти фінансової стійкості та успішності банку (табл. 2.3).

У 2021 році Креді Агріколь Банк зареєстрував чистий прибуток в розмірі 1 553 млн грн, продовжуючи зберігати вагомий підхід до управління ризиками та маючи міцну позицію щодо капіталу та ліквідності. Протягом року АТ «Креді Агріколь Банк» активно сприяв відновленню економіки, збільшивши кредитний портфель (за вирахуванням резервів) на 20%, що становить 4,6 млрд грн в порівнянні з кінцем грудня 2019 року.

Незважаючи на значне зменшення маржі, чистий процентний дохід знизився лише на 2% у порівнянні з попереднім роком. У 2020 році чистий процентний дохід становив 2,4 млрд грн і продовжує залишатися основною складовою структури доходів, що складає 70% [35; 37; 39].

**Основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018-2021
рр. [34; 36; 38; 39]**

Ключові показники ефективності	2018	2019	2020	2021	2021 рік порівняно з 2020 роком		2020 рік порівняно з 2019 роком	
Чистий банківський дохід, млн грн	3 426	3 558	3 383	4 048	665	20%	-171	-5%
Співвідношення витрат до доходів (CIR)	40 %	45 %	52%	48%	-4%		8%	
Вартість ризику, млн грн	-269	163	-495	-216	279	-56%	-662	ns
Активи, зважені на ризик, млн грн, на кінець року*	24 455	26 558	34 946	43 236	8 290	24%	8 387	32%
Операційні витрати, млн грн	-1 382	-1 607	-1 770	-1 937	-167	9%	-164	10%
Рентабельність капіталу (RONE)**	55 %	60 %	25%	38%	13%		-35%	
Чистий результат, млн грн	1 463	1 730	927	1 553	625	67%	-803	-46%

* Дані остаточного балансу

** Дані відповідно до внутрішнього місцевого підходу

Чистий процентний дохід Креді Агріколь Банку зріс на +23% або +542 млн грн у порівнянні з 2020 роком, що було наслідком помітного зростання кредитного портфеля завдяки розвитку нових відносин у Корпоративному бізнесі, фінансуванню проектів зеленої енергетики, позитивному впливу малих та середніх підприємств (МСБ) у рамках програми 5-7-9, а також збільшенню партнерських програм у галузі сільського господарства. Крім того, сприятливо вплинуло скорочення процентних витрат завдяки нижчій середньорічній ціні депозитів порівняно з 2020 роком. На даний момент, чистий процентний дохід складає 2,9 млрд грн і залишається найбільшою часткою у структурі доходів, а саме 72% (рис. 2.2).

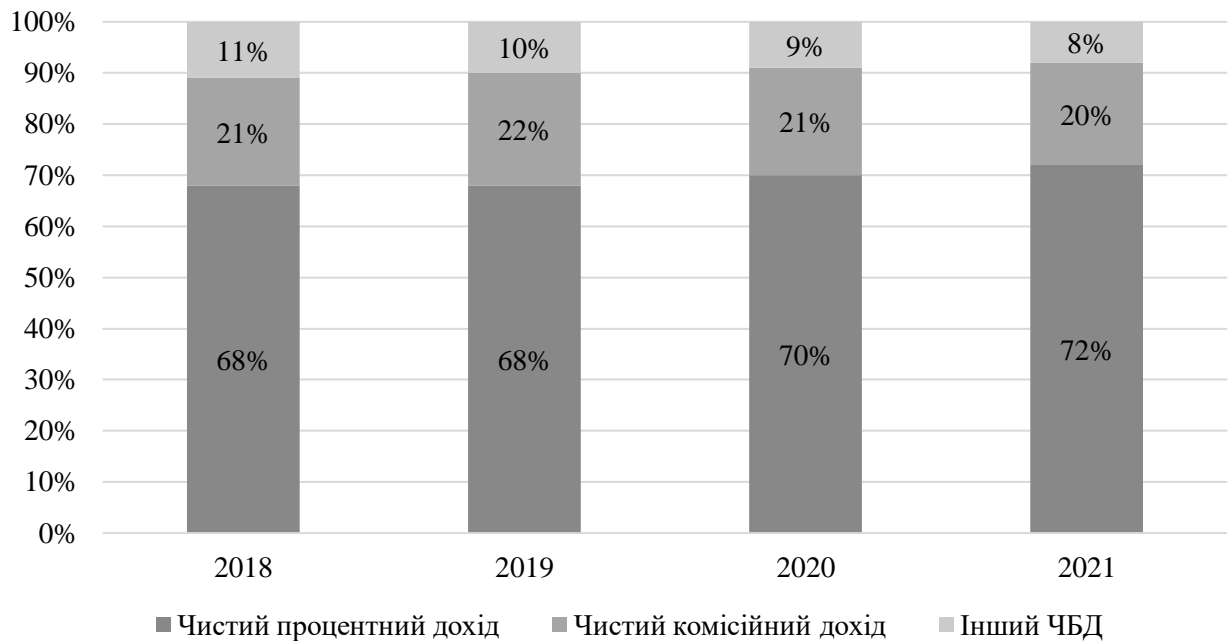


Рис. 2.2. Структура чистого доходу у вигляді зборів і комісій та інший дохід АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018-2021 рр., % [34; 36; 38; 39]

Операційні витрати банку зросли на 10% або 164 млн грн порівняно з 2019 роком, головним чином через значне збільшення інших витрат на 81 млн грн або 12% у 2020 році. Це збільшення витрат пов'язане з ростом амортизації, що відбулося в рамках посилення інфраструктури ІТ та інформаційної безпеки в 2019 році, додатковими витратами, пов'язаними з COVID-19, а також списанням невеликої кількості активів. У 2020 році було звернуто більше уваги на підтримку клієнтів банку та задоволення потреб працівників, одночасно забезпечуючи оптимальну операційну ефективність.

Протягом 2021 року банк не спостерігав значного зростання випадків невиконання зобов'язань. Однак, було прийнято рішення дотримуватися вкрай обережного підходу до ризику і формувати резерви для покриття потенційних майбутніх збитків відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) 9, використовуючи перспективний підхід. Ці резерви пов'язані зі статистичними очікуваннями майбутніх кредитних збитків в умовах погіршення макроекономічної ситуації.

Отже, АТ «Креді Агріколь Банк» успішно розвивається і постійно

вдосконалюється, забезпечуючи свою конкурентоспроможність на ринку. У вересні 2021 року банк представив нову стратегію розвитку під назвою AIR, яка відповідає глобальному проекту Групи і визначає ключові цілі розвитку банку в Україні протягом наступних 5 років. Головною метою банку на найвищому рівні є стати надійним партнером для клієнтів і суспільства, що означає діяти етично, прозоро та відповідально, досягати лідерства на цільових ринках, підтримувати експертизу співробітників, вдосконалювати взаємини та сприяти інноваціям. Для досягнення цих цілей АТ «Креді Агріколь Банк» працює над трьома основними напрямками: клієнтський проект (направлений на створення ідеальних взаємин з клієнтами банку, лідерство на цільових сегментах ринку та найвищий рівень задоволеності клієнтів), людський проект (заснований на розвитку відносин між людьми, розширенні повноважень і відповідальності команди) та соціальний проект (спрямований на збільшення соціальної відповідальності компанії через втілення благодійних та волонтерських ініціатив, впровадження Кліматичної стратегії та розвиток сприятливої корпоративної культури).

2.2. Дослідження системи управління персоналом організації

У АТ «Креді Агріколь Банк» кожному працівникові відкриваються широкі можливості, включаючи кар'єрне зростання, реалізацію власного потенціалу, саморозвиток та отримання міжнародного досвіду. Банк дуже цінує знання та досвід кожного співробітника і прагне забезпечити їхню рухливість, чітке бачення кар'єрного шляху та розвиток. Тут створюється сприятлива атмосфера, де кожен відчуває себе частиною однієї команди. Щодня банк піклується про добробут, комфорт, здоров'я та безпеку своїх співробітників. Крім того, велика увага приділяється розширенню кругозору, організації дозвілля та активного способу життя команди шляхом проведення різноманітних тренінгів, спортивних і корпоративних заходів. Внутрішня культура Креді Агріколь Банку орієнтована на спільне творчість, об'єднання енергії кожного працівника, надихання та усвідомлення цінності команди.

У період з 2019 до 2021 року Креді Агріколь Банк виконував політику з управління персоналом відповідно до своєї стратегії (табл. 2.4). На початок 2021 року чисельність персоналу становила 2 346 осіб, з яких 70% були жінками і 30% - чоловіками. Середній вік працівників банку складав 40 років, а середній стаж роботи в Креді Агріколь Банку становив 6 років і 2 місяці [34; 36; 38; 39].

Таблиця 2.4

Аналіз кадрового складу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018-2021 рр. (станом на 31 грудня) [31; 32; 33; 34; 36; 38; 39]

	2018	2019	2020	2021
Чисельність персоналу, осіб	2315	2411	2346	2239
з них:				
чоловіки	671	723	704	582
жінки	1644	1688	1642	1657
Середній вік працівників, років	39	39	39	40
Середній стаж роботи, років	5,9	5,9	6,6	6,2

АТ «Креді Агріколь Банк» є динамічною та інноваційною організацією з корпоративною політикою соціальної відповідальності та активним внеском у економіку. Ця політика базується на прагматичному підході, який пронизує діяльність всієї Групи та кожного її співробітника [28].

Креді Агріколь Банк відомий своєю соціальною відповідальністю. Програма «We Care!» була запущена в 2016 році і включає в себе благодійні проекти, «зелені» ініціативи та забезпечення добробуту співробітників. Банк був одним з перших, хто приєднався до боротьби з COVID-19 в Україні: з початку 2020 року він виділив понад 11,2 млн грн на закупівлю медичного обладнання для медичних закладів. Креді Агріколь посідає 6 місце в рейтингу лідерів у сфері сталого розвитку.

Креді Агріколь Банк - це банк, який проявляє соціальну свідомість та відповідальність, що підтверджується реалізацією багатьох проектів у рамках програми корпоративної соціальної відповідальності під назвою "We Care!".

Ця програма включає в себе діяльність, спрямовану на збереження навколишнього середовища, участь у благодійних акціях для підтримки людей у складних життєвих ситуаціях, дитячих будинків та соціальних проєктів.

Одночасно, АТ «Креді Агріколь Банк» використовує сучасні технології управління персоналом, які застосовуються на різних рівнях в майже всіх напрямках управління людськими ресурсами: рекрутинг, адаптація персоналу, навчання, мотивація та оцінка працівників, управління кадровим потенціалом.

У 2019 році спостерігався значний прогрес у розвитку технологій та їх впровадженні в повсякденну банківську діяльність. Цифрова трансформація та цифровізація процесів вже не є привілеєм окремих банків, а стали необхідністю для всього банківського сектору. Креді Агріколь Банк швидко реагує на цю тенденцію та активно впроваджує сучасні технології і підходи для задоволення потреб сучасного клієнта. При цьому банк залишається вірним своїм принципам надійності та якості обслуговування своїх клієнтів.

У 2020 році Креді Агріколь Банк продовжив активні інвестиції в галузь досліджень та розробок. На розвиток інформаційних технологій упродовж 2020 року було спрямовано 260 млн грн, а у 2019 році - 251 млн грн.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом в АТ «Креді Агріколь Банк» проявляється у роботизованій автоматизації процесів. Цей підхід дозволяє банку використовувати "роботів" для виконання простих завдань та зменшення навантаження на персонал, що звільняє його від одноманітних операцій. Результати впровадження роботизованої автоматизації процесів були настільки переконливими, що АТ «Креді Агріколь Банк» розширили масштаби розробок і впровадження. Уже було введено в експлуатацію 6 роботів, які суттєво зменшили робоче навантаження для більше ніж 10 співробітників. Роботизована автоматизація процесів дозволяє досягти вищого рівня якості, точності та швидкості операцій. Час, що звільнився у персоналу завдяки автоматизації незначних завдань, можна ефективно використовувати для більш цінних видів діяльності. Команда

роботизованої автоматизації процесів в Україні активно обмінюється досвідом та знаннями з колегами з інших установ групи Credit Agricole [38].

Пандемія COVID-19 призвела до появи небезпрецедентних ризиків, пов'язаних з порушенням безперервності діяльності. АТ «Креді Агріколь Банк» використовує технологію роботизованої автоматизації процесів (RPA) для поліпшення та оптимізації процесів, які вимагають значних людських та ІТ-ресурсів. На кінець 2020 року в банку працювало 15 роботів, які надавали чіткі результати як внутрішнім, так і зовнішнім клієнтам. Роботи активно співпрацюють з персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» в різних сферах, включаючи операційний підрозділ, HR, комплаєнс, контроль ризиків, МСБ, корпоративний бізнес, контакт-центр та мідл-офіс. Приклади роботизованої автоматизації процесів у Креді Агріколь Банку можна побачити на рис.2.3 [39].

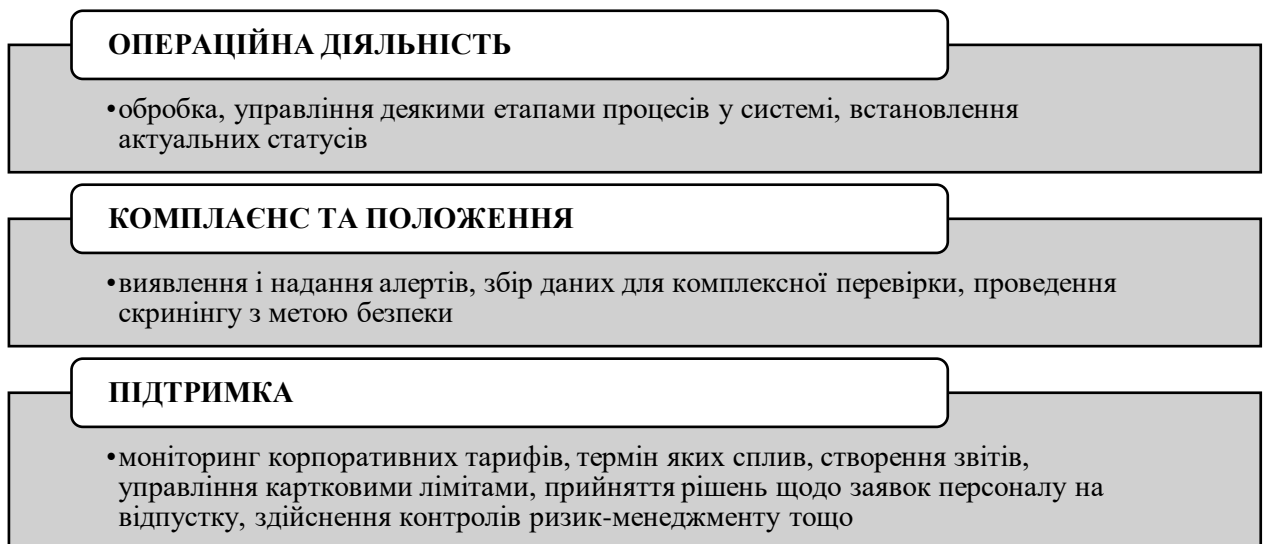


Рис. 2.3 Приклади роботизованої автоматизації процесів у Креді Агріколь Банку [38; 39]

В АТ «Креді Агріколь Банк» також впроваджуються сучасні технології управління персоналом, зокрема в галузі навчання. У 2019 році була запроваджена програма навчання персоналу з управління ризиками, спрямована на поліпшення культури кредитного ризику та оцінки. Ця програма має на меті покращити навички та знання персоналу щодо управління кредитним, операційним і фінансовим ризиками, враховуючи

вимоги Постанови НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах».

Програма навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» реалізується через дистанційне електронне навчання або лекційний формат. Протягом 2021 року в рамках навчання з управління ризиками було проведено ряд заходів, які представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Складові програми навчання з управління ризиками для працівників
Креді Агріколь Банку у 2021 році [36; 37; 39]**

№	Складові програми	Аудиторія	Зміст
1	2	3	4
1	Внутрішнє лекційне навчання для ризик-менеджерів «Вимоги до ризик-висновку щодо кредитних заявок юридичних осіб»	Департамент оцінки ризиків юридичних осіб та фінансових інституцій, Департамент регіонального ризик-менеджменту	оновлені вимоги до ризик-висновку
2	Онлайн-тренінг «Культура ризиків»	всі працівники банку (онлайн-тренінг)	робоча група працює над оновленням курсу електронного навчання
3	Внутрішній тренінг «Аспекти ризик-менеджменту роздрібного бізнесу»	директори ризик-департаментів	загальні підходи ризик-менеджерів до роздрібного кредитування
4	Внутрішній тренінг «Лекційний курс з аналізу заявок на незабезпечені кредити у сірій зоні та надання ризик-висновків»	працівники роздрібного ризик-менеджменту, задіяні в аналізі ризиків та наданні ризик-висновків	підходи до аналізу заявок при проведенні якісної перевірки та оцінки платоспроможності клієнтів за незабезпеченими продуктами
5	Внутрішній тренінг «Лекційний курс з аналізу заявок на забезпечені кредити у сірій зоні та надання ризик-висновків»	працівники управління роздрібного ризику, управління підтримки продажів через альтернативні канали та управління підтримки роздрібного бізнесу, задіяні в аналізі кредитних заявок	уніфіковані підходи до аналізу заявок при проведенні якісної перевірки й оцінки платоспроможності клієнтів за незабезпеченими продуктами
6	Онлайн-тренінг «Академія банківських продуктів»	менеджери мережі продажів	оновлені вимоги до клієнтів згідно зі стандартом продукту

1	2	3	4
7	Лекційний курс «Внутрішній тренінг з ризик-менеджменту»	працівники, задіяні у підготовці та аналізі кредитних заявок юридичних осіб (персонал ГО, що працює в бізнес-лініях міжнародних компаній (МНК), великих корпоративних компаній (ВКК), середніх корпоративних компаній (СКК) і малого та середнього бізнесу (МСБ), Департамент кредитного аналізу, регіональні кредитні аналітики МСБ, ризик-менеджери (Департамент оцінки ризиків юридичних осіб та фінансових інституцій, Департамент регіонального ризик-менеджменту)	ризик-інструменти для аналізу та прогнозування фінансового положення юридичних осіб

Заради поліпшення культури та оцінки кредитного ризику у 2021 році була реалізована програма навчання для співробітників. Навчання з управління ризиками проводилося у цьому році шляхом проведення заходів, які представлені на рис. 2.4.

У зв'язку з необхідністю дистанційної роботи для працівників Головного офісу, банк швидко впровадив віддалений доступ до роботи за допомогою системи Telework. Під час початку пандемії та жорсткого локдауну, 85% персоналу Головного офісу (65% співробітників контакт-центру) працювали у режимі Telework. Наразі 70% співробітників продовжують працювати віддалено. Більшість процесів у сфері управління персоналом також було переведено в онлайн-режим.

Банк також продовжує підтримувати свій статус соціально відповідального роботодавця та здійснює співпрацю з вищими навчальними закладами у новому форматі. Була запроваджена спеціалізована онлайн-платформа для стажування студентів, де вони можуть ознайомитись з тематичними курсами та віртуально оглянути роботу банку. Протягом

2020 року банк прийняв на стажування 22 студентів з 6 навчальних закладів [28].

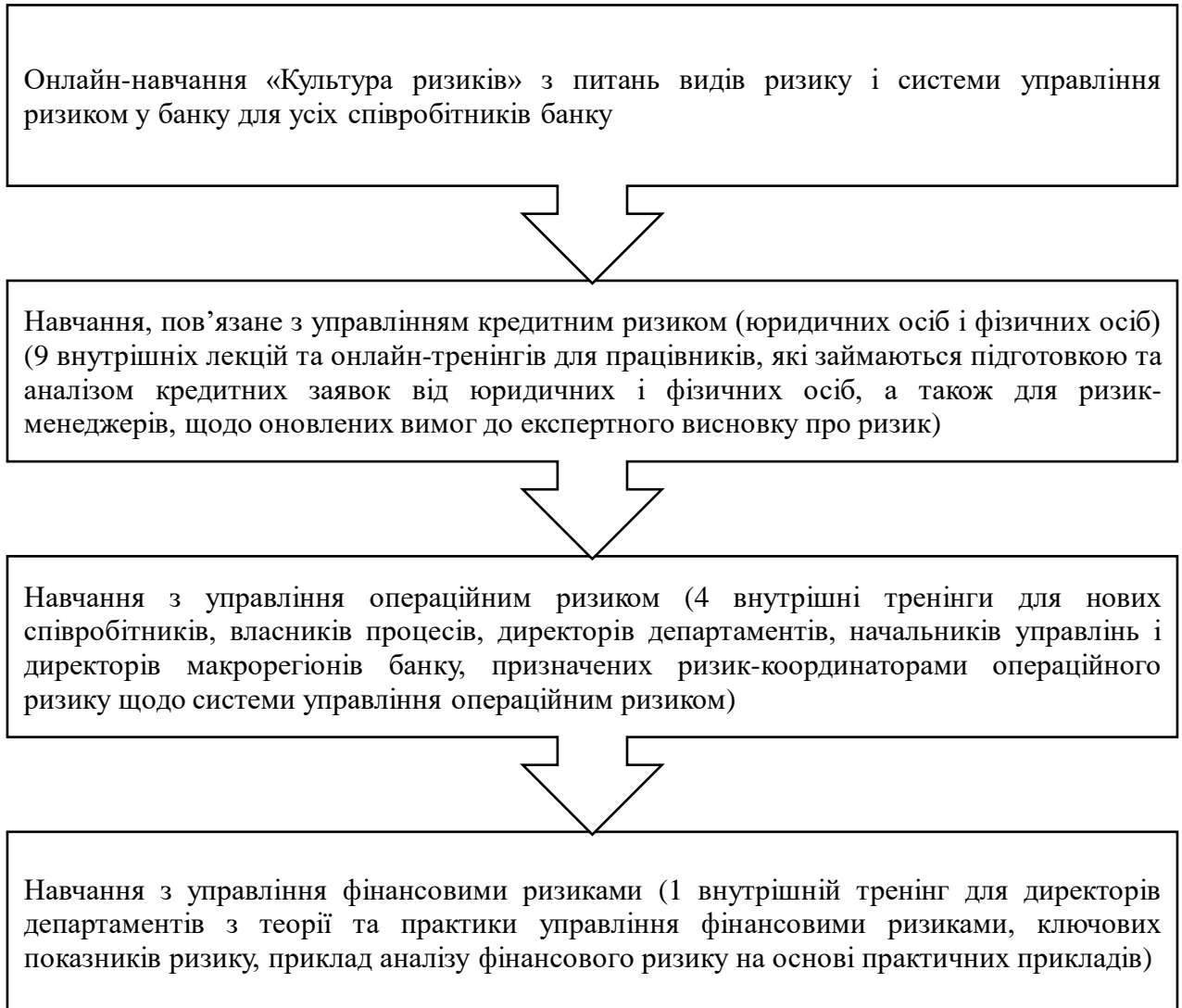


Рис. 2.4. Проведені заходи в рамках навчання персоналу Креді Агріколь Банку з питань управління ризиками у 2021 році [38; 39]

Креді Агріколь Банк активно залучається до ярмарків вакансій і використовує соціальні мережі для пошуку та підбору персоналу на свої вакансії. Наприклад, протягом 2020 року банк взяв участь у 4 онлайн-заходах і має власну корпоративну сторінку на Facebook та LinkedIn.

Додатково, у 2020 році був розроблений новий проєкт під назвою «Адаптація працівників відділень», який спрямований на поліпшення рівня задоволеності клієнтів банку шляхом залучення та поглиблення знань нових співробітників у мережі.

Крім того, щорічно на ініціативу групи Credit Agricole в банку проводиться опитування Engagement and Recommendation Index (ERI) з метою вимірювання рівня залученості працівників. Це дозволяє працівникам висловити свою думку щодо задоволеності роботою у банку в різних аспектах, таких як стратегія, комунікація, операційна ефективність, рівень заробітної плати, розвиток кар'єри тощо. Результати опитування ретельно аналізуються керівництвом банку, щоб вжити заходів для поліпшення умов працівників [28].

Таким чином, можна зазначити, що АТ «Креді Агріколь Банк» успішно використовує сучасні HR-технології в таких напрямках, як рекрутинг, адаптація персоналу, навчання, мотивація та оцінка працівників, а також управління кадровим резервом. Банк створює умови для професійного та особистісного розвитку свого персоналу, забезпечуючи доступ до комплексного навчального середовища. Важливою складовою є ефективний процес адаптації нових працівників, а також проведення опитування Engagement and Recommendation Index (ERI) для вимірювання ступеня залучення працівників. Крім того, за допомогою технології RPA, банк покращує та оптимізує процеси, що раніше вимагали значних людських та ІТ-ресурсів.

2.3. Аналіз механізмів управління лідерством АТ «Креді Агріколь Банк»

Розвиток сучасних управлінських технологій формує потребу в розробці адаптивних форм управління персоналом. Особливу роль у цій галузі відіграє наявність лідерських якостей в керівників організації.

Для того, щоб визначити рівень обізнаності керівників усіх ланок та співробітників АТ «Креді Агріколь Банк» про лідерство та його роль у досягненні поставлених в організації завдань, а також дізнатися їхню думку щодо ситуації, що склалася в банку, було проведено опитування методом анкетування. Опитування було проведено серед 215 працівників. Нижче

подані питання та відповіді на них із зазначенням процентного співвідношення опитуваних [28].

На питання про сенс існування лідера в організації 92% опитаних відповіли, що лідер необхідний, а 2% вважають, що в наявності лідера немає необхідності, формальних відносин цілком достатньо.

Результати відповіді на питання, чи стають лідерами у процесі виконання поставлених для організації завдань чи це – вроджена людська сторона, представлені на рис. 2.5.

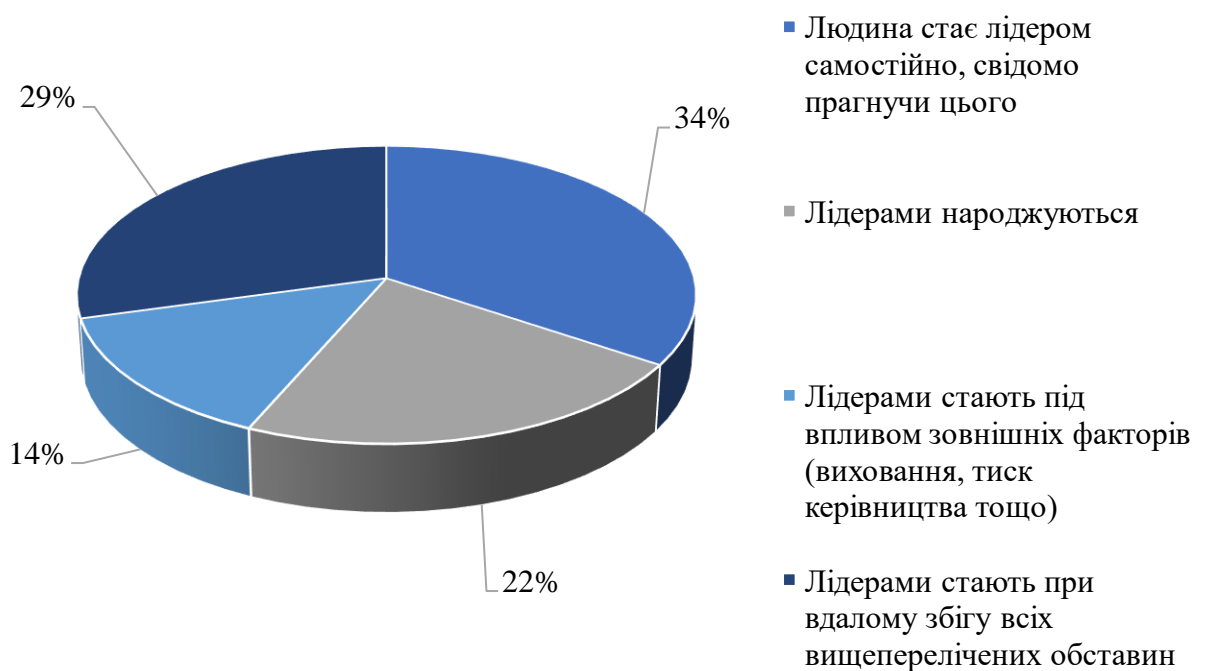
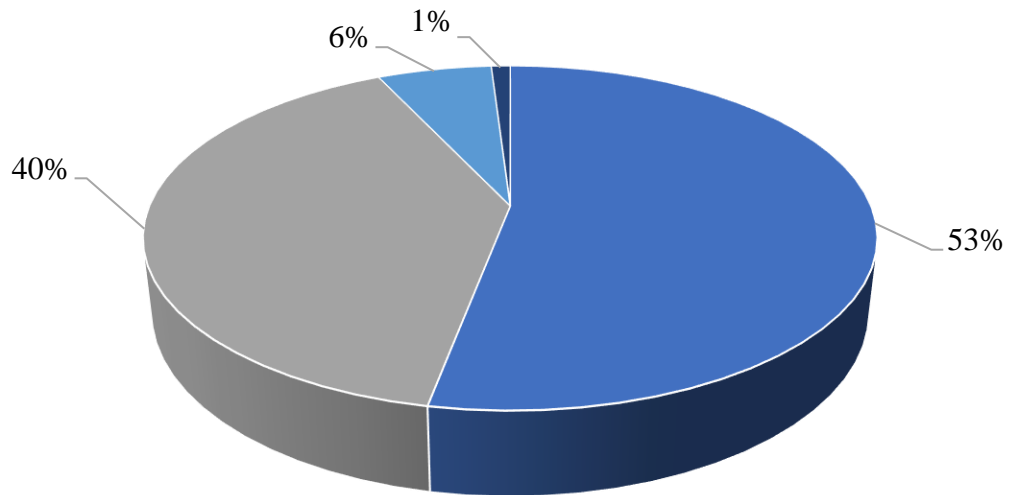


Рис. 2.5. Передумови виникнення лідерства

Відповіді на питання, чи заохочує політика управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» прояв лідерства, розподілилися так: 57% опитаних вважають, що заохочує; 18% – що не заохочує; решті 25% важко відповісти.

Більшість опитаних працівників вважають, що тільки менеджери вищого та середнього рівнів управління АТ «Креді Агріколь Банк» впливають на успіх реалізації поставлених завдань організації (рис. 2.6) [28; 39].



- Вищого рівня
- Середнього рівня
- Нижчого рівня
- Жодного з рівнів

Рис. 2.6. Рівні менеджерів, з якими пов'язаний успіх реалізації поставлених задач АТ «Креді Агріколь Банк»

Цікаво порівняти, які лідерські компетенції найбільш потрібні в організації (рис. 2.7), з відповідями на питання, які лідерські компетенції найбільше, на думку опитаних, цінуються керівниками АТ «Креді Агріколь Банк» (рис. 2.8).

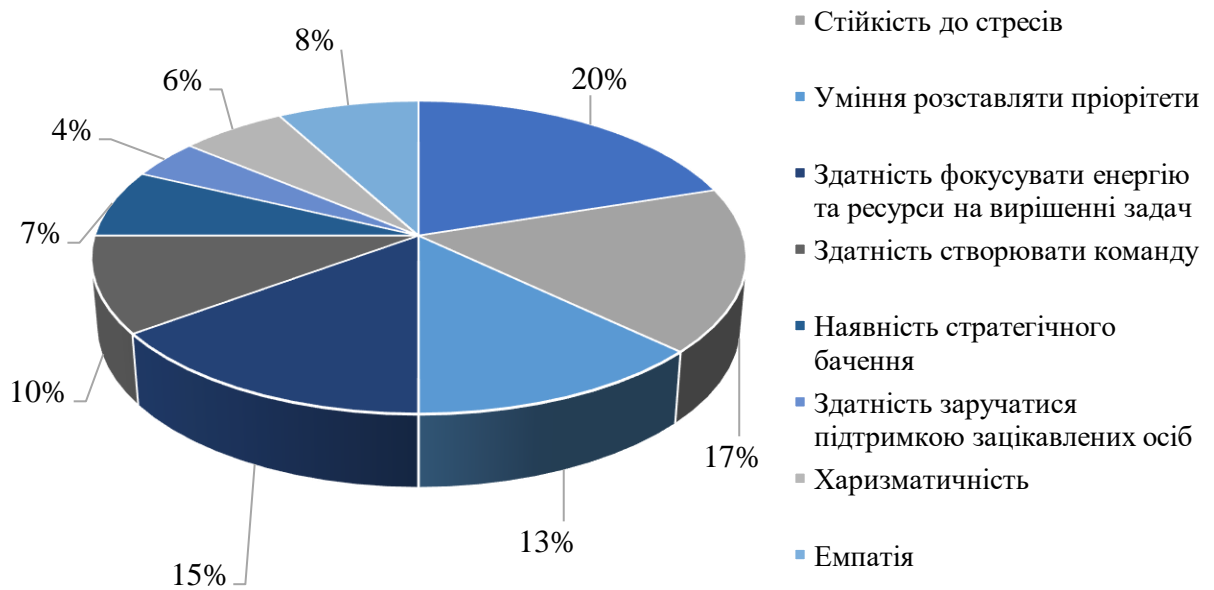


Рис. 2.7. Найбільш затребувані в АТ «Креді Агріколь Банк» лідерські компетенції

Порівняння думок показує, що такі якості, як стійкість до стресу, здатність фокусувати енергію та ресурси на завданні є дуже важливими для лідера, але не вважаються особливо цінними самими керівниками. У той самий час деякі компетенції явно переоцінюються керівниками, наприклад, наявність стратегічного бачення. При цьому вважають себе лідерами 68% опитаних, а 32% респондентів вважають себе людьми відомими та лідерами себе назвати не можуть [28; 39].

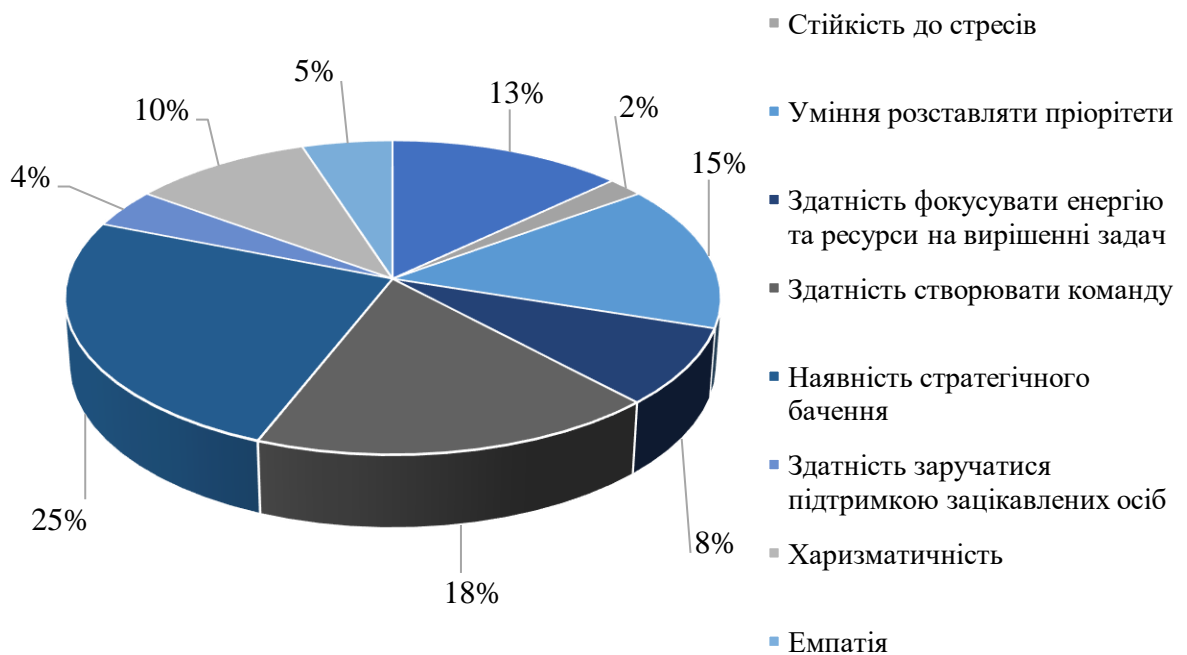


Рис. 2.8. Лідерські компетенції, які цінують керівники в організації

Далі було поставлене питання, чи мають перелічені лідерські компетенції керівники організації, в якій працюють респонденти. 56% опитаних вважають, що їхні безпосередні керівники мають такі якості, а 37% вважають, що лідерські навички у керівників відсутні.

Наступне питання стосувалося можливостей для респондентів реалізувати свою потребу у лідерстві в рамках діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». Відповіді розподілилися таким чином: 54,4% опитаних вважають, що це реально, головне, щоб у них було бажання; 45,6% опитаних вважають, що все залежить від певних обставин.

У останньому питанні респонденти оцінювали, чи продуктивно, на їхню думку, організація використовує потенціал лідерства (рис. 2.9).

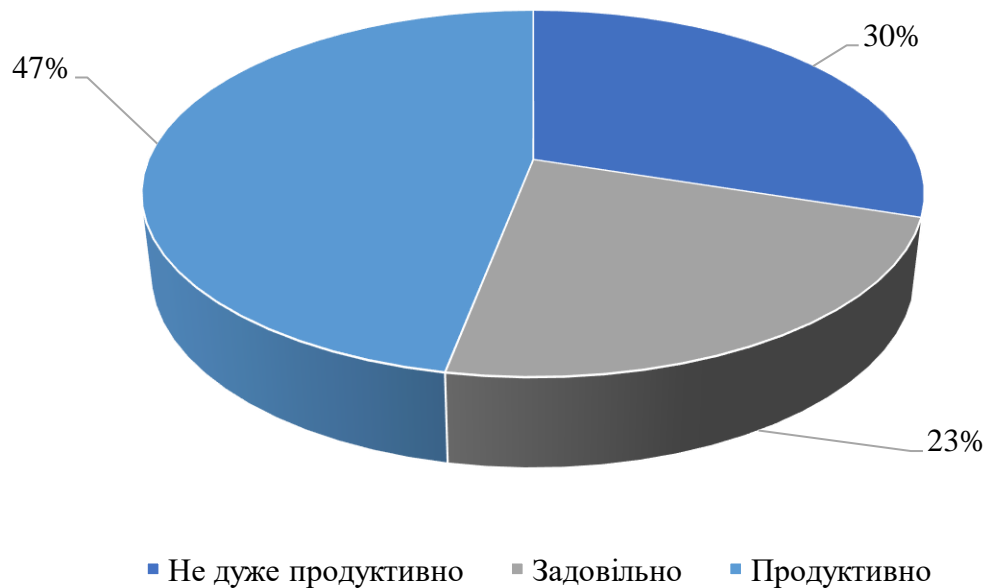


Рис. 2.9. Оцінка використання лідерського потенціалу АТ «Креді Агріколь Банк»

Отже, на підставі відповідей на поставлені співробітникам організації питання можна зробити такі висновки:

спостерігається потреба в наявності лідера в АТ «Креді Агріколь Банк»;
відсутність заохочення вияву лідерських якостей говорить про наявність певних елементів авторитарного стилю керівництва в організації;

наявність в організації певних елементів авторитарного стилю управління заклало в уми співробітників припущення, що думка керівників нижчого рівня та їх лідерські якості меншою мірою впливають на кінцевий результат діяльності;

на думку більшості співробітників АТ «Креді Агріколь Банк», найкращими якостями для лідера є комунікабельність, стійкість до стресу та здатність фокусувати енергію та ресурси на завданні. Це говорить про високу емоційну напруженість, що виникає в процесі роботи;

керівниками АТ «Креді Агріколь Банк» найбільше цінуються такі якості лідерів, як наявність стратегічного бачення, здатність створювати команду та вміння визначати пріоритети. Наявність даних лідерських компетенцій є важливим при визначенні надалі потенційної заміни нинішнім керівникам АТ «Креді Агріколь Банк»;

на думку більшості співробітників АТ «Креді Агріколь Банк», лідерський потенціал використовується не дуже якісно. Це може бути наслідком обмеження рамками розпоряджень, притаманних стилю управління організацією.

Таким чином, можна зробити висновок, що цю анкету можна розглядати як інструмент, що дозволяє оцінювати уявлення про лідерство, що склалося в АТ «Креді Агріколь Банк», аналізувати існуючу на даний момент часу ситуацію, що стосується відносин у колективі, і, як наслідок, шукати механізми вирішення проблем, якщо такі були виявлені.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». АТ «Креді Агріколь Банк» є найдавнішим іноземним банком в Україні, який працює на фінансовому ринку з 1993 року і надає повний спектр банківських послуг. Креді Агріколь є визнаним учасником фінансового ринку України протягом 30 років, починаючи з 1993 року, і надає широкий спектр банківських послуг як бізнес-клієнтам, так і приватним особам. Банк приділяє особливу увагу співробітництву з підприємствами агропромислового комплексу. За результатами 2021 року, чистий прибуток Креді Агріколь Банку становить 1 553 млн грн, а рівень рентабельності капіталу складає 25%, що свідчить про ефективність бізнес-моделі банку та його стійкість навіть у негативному сценарії з урахуванням ризику. Таким чином, діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» дозволяє йому ефективно розвиватись, удосконалюватись і залишатися конкурентоспроможним на ринку.

2. Досліджено систему управління персоналом організації. У АТ «Креді Агріколь Банк» кожному співробітнику надається широкий спектр можливостей, включаючи кар'єрне зростання, реалізацію потенціалу, саморозвиток, розширення навичок і міжнародний досвід. Політика управління персоналом Креді Агріколь Банку у період з 2018 по 2021 роки була розроблена відповідно до стратегії банку. На початок 2021 року чисельність персоналу становила 2 239 осіб, з яких 74% - жінки, а 26% - чоловіки. Середній вік співробітників становить 40 років, а середній стаж роботи в Креді Агріколь Банку складає 6 років і 2 місяці. Креді Агріколь Банк також активно займається соціальною відповідальністю та підтримує програму під назвою «We Care!». Через цю програму банк здійснює проекти, спрямовані на допомогу людям у складних життєвих обставинах, дитячим будинкам та соціальним проектам, а також займається охороною навколишнього середовища та бере участь у благодійних акціях.

3. Проведено аналіз механізмів управління лідерством АТ «Креді Агріколь Банк». За результатами проведеного опитування спостерігається потреба в наявності лідера в АТ «Креді Агріколь Банк». На думку більшості співробітників, найкращими якостями для лідера є комунікабельність, стійкість до стресу та здатність фокусувати енергію та ресурси на завданні. Керівниками АТ «Креді Агріколь Банк» найбільше цінуються такі якості лідерів, як наявність стратегічного бачення, здатність створювати команду та вміння визначати пріоритети. На думку співробітників АТ «Креді Агріколь Банк», лідерський потенціал використовується не дуже якісно. Це може бути наслідком обмеження рамками розпоряджень, притаманних стилю управління організацією.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

3.1. Пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»

У зв'язку зі зростанням глобалізаційних процесів та поширенням інформаційних технологій, фактори праці та інтелекту стають все більш важливими для успішного функціонування та розвитку підприємств. Важливою стає здатність підприємств адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища та конкуренції. В цьому контексті, компетенції персоналу також зазнають змін. Якщо раніше акцент робився на продуктивності та кількісних показниках праці, то зараз велике значення набувають вміння впливати на колектив, організовувати бізнес-процеси, мотивувати персонал навколо спільних корпоративних цінностей, розробляти стратегії розвитку бізнесу та забезпечувати високу лояльність клієнтів. Ці вміння розглядаються як лідерські в сучасному менеджменті, а лідерство є ключовим фактором управління персоналом.

Дослідження еволюції теорій управління персоналом та практики впровадження ефективних систем розвитку кадрового забезпечення підтверджують стратегічне значення впровадження лідерства в систему управління персоналом. Це сприяє зростанню ефективності праці та розкриттю інтелектуально-кадрового потенціалу, а також сприяє єднанню колективу і зміцненню його відповідальності за формування та реалізацію корпоративної та бізнес-стратегії підприємства. Лідерство розглядається як процес, що концентрується на управлінні емоційним станом колективу, духовної взаємодії між лідерами та командою (підлеглими, іншими співробітниками), враховуючи різні джерела влади, формальне та

неформальне лідерство, з метою досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку підприємства [1; 3; 7; 23].

Лідерство має особливе значення в управлінні персоналом організацій сфери послуг, оскільки воно впливає на формування комунікаційних зв'язків та зміцнення лояльності споживачів до послуг, наданих організацією. Потенціал лідерства значно ширший, ніж можливості традиційного управління персоналом підприємства, оскільки воно дозволяє виконувати додаткові функції у системі управління персоналом. Ці функції включають адміністративну, планувальну, експертну, представницьку, політичну, регулятивну, мотиваційну, випробувальну, ціннісну, фокусуючу та делегування повноважень.

Після оцінки макроекономічних передумов впровадження лідерства в діяльність АТ «Креді Агріколь Банк», були виявлені позитивні аспекти та тенденції. Проте, для подальшого вдосконалення політики розвитку лідерства в банку важливо виявити негативні зовнішні чинники та тенденції, такі як ускладнення конкурентних умов і макроекономічного середовища, зменшення чисельності працівників та збільшення конкуренції за робочі місця, низький рівень оплати праці та привабливості для осіб з лідерським потенціалом, обмеженість розповсюдження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в галузі. Крім того, внутрішні перешкоди становлення і розвитку лідерства в АТ «Креді Агріколь Банк» включають певну збитковість, яка обмежує фінансові можливості для розвитку персоналу, обмеженість фінансових ресурсів для мотивування креативності та лідерства, низьку залежність результатів праці від рівня оплати, скорочення чисельності управлінського персоналу, регламентованість бізнес-процесів та низький рівень соціально-трудової комунікації [40; 44].

Для ефективного впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» необхідно здійснити його інституціалізацію. Це означає включення положень політики управління персоналом, пов'язаних з лідерством, до корпоративних норм, правил,

стандартів. Така інституціалізація передбачає формалізацію та структурування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства, з метою створення чітких і систематизованих процедур. Запропонована методична послідовність інституціалізації лідерства у АТ «Креді Агріколь Банк» наведена на рис. 3.1.

Метою інституціалізації лідерства є забезпечення належного рівня контролю процесів становлення, розвитку та впровадження лідерства в систему управління персоналом, а також його ефективного використання для підвищення продуктивності праці та ролі лідерства у розвитку АТ «Креді Агріколь Банк». Основними цілями інституціалізації є наступне: зростання продуктивності праці, створення лідерського середовища, підвищення рівня професійної та функціональної мобільності персоналу, поліпшення адаптивних здібностей персоналу, зміцнення комунікації та забезпечення зворотного зв'язку від працівників до керівництва, активне використання фасилітації при ухваленні управлінських рішень, стимулювання оцінювання стану та ефективності реалізації лідерства.

Для досягнення належної ефективності і планових результатів у політиці розвитку лідерства в управлінні персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» потрібне стратегічне планування цього процесу. Це можна зробити шляхом розробки Стратегії розвитку лідерства, яка буде внутрішньокорпоративним документом. Цей документ повинен включати довгостроковий, послідовний, конструктивний та ідеологічно узгоджений план управління розвитком лідерства. У Стратегії розвитку лідерства будуть відображені загальна мета і стратегічні цілі, послідовність та способи впровадження плану, а також методика аналізу та моніторингу. Вона також визначатиме відповідальних виконавців, їхні головні функції, завдання та ресурсне забезпечення. Важливо, щоб положення Стратегії розвитку лідерства були максимально узгодженими з основними принципами корпоративної і бізнес-стратегій організації [3; 27; 29; 41].

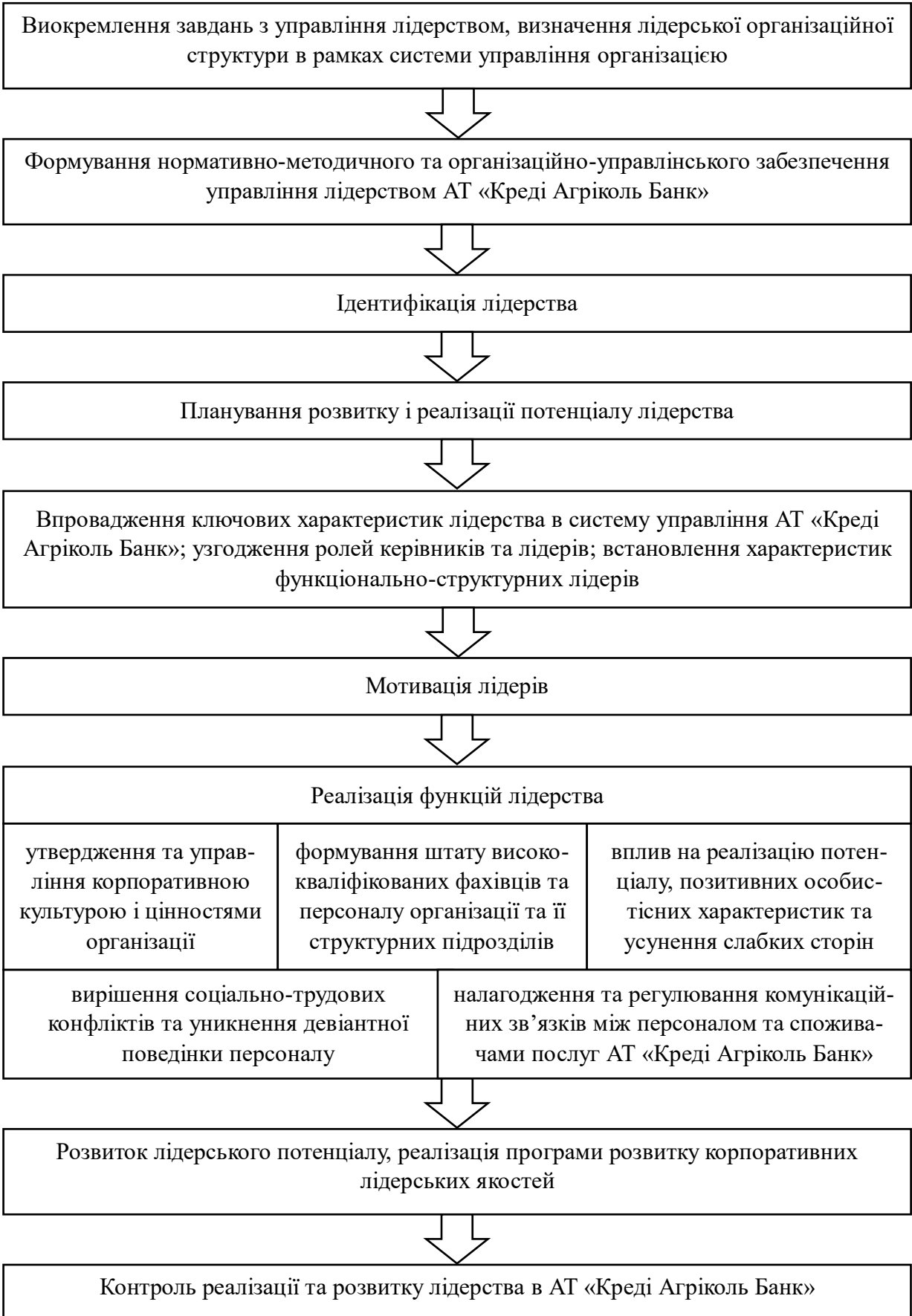


Рис. 3.1. Методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»

При розробці та впровадженні стратегії, основна увага приділяється різним напрямкам, які визначають заходи політики, спрямовані на впровадження стратегії у практику бізнесу. В цілях стратегії визначено наступні напрямки (розділи): забезпечення відповідної чисельності лідерів; розвиток якісних характеристик лідерів; формування навичок та поведінки лідерів; реалізація потенціалу лідерства в контексті збільшення лояльності споживачів; використання креативності лідерів для модернізації бізнес-стратегії підприємства; формування системи колективного лідерства; створення передумов для формування нових лідерів.

Розумним підходом щодо практичного впровадження лідерства в АТ «Креді Агріколь Банк» є розробка та реалізація Програми розвитку корпоративних лідерських якостей. Для планування та впровадження цієї Програми залучаються спеціалісти з HR-служби, а також власники та керівники бізнесу, стратегічні господарські підрозділи, ключові керівники і зовнішні консультанти. Об'єктами впровадження є керівники всіх рівнів та підрозділів управління, а також потенційні лідери з усіх категорій персоналу та структурних підрозділів АТ «Креді Агріколь Банк» [4; 19; 23].

Розвиток лідерства в АТ «Креді Агріколь Банк» потребує створення лідерського клімату. Лідерський клімат охоплює набір стандартів соціально-трудової поведінки працівників під час виконання завдань та функцій, задоволення потреб споживачів і спільних цінностей, спрямованих на розвиток та застосування лідерських навичок для підвищення ефективності управління персоналом.

Організаційно-управлінський аспект інституціалізації лідерства та його ефективність безпосередньо пов'язані з розумінням потреби в лідерах в організації, а також їх розташуванням за рівнями та функціями управління. Це вимагає стратегічного планування щодо організаційно-функціональної структури лідерства в системі управління АТ «Креді Агріколь Банк». Контроль є важливою функцією політики впровадження лідерства в банку. Для забезпечення контролю використовується спеціально розроблена методика.

Було встановлено, що оцінка лідерства в АТ «Креді Агріколь Банк» повинна проводитись по двом напрямкам: формування лідерства та використання лідерства. Цей процес включає аналіз таких аспектів, як стан лідерства, його динаміка, ефективність, вплив на бізнес-процеси, інтеграційні властивості та вплив на модернізацію стратегічного плану розвитку банку. При розробці методики оцінювання лідерства важливо не лише оцінити стан формування та ефективного використання лідерства, але й виміряти його вплив на досягнення ключових цільових орієнтирів в рамках системи управління персоналом. Цими елементами є умови праці, соціально-трудова відносина, соціальна інфраструктура, стимулювання праці, продуктивність та ефективність праці, організація і нормування праці, навчання та розвиток персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу [3; 18; 22].

Таким чином, для успішного впровадження, формування і подальшої реалізації потенціалу лідерства в управлінні персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» необхідна адекватна інституціалізація цього процесу. Це означає закріплення положень, норм і умов в рамках суспільно-економічних і соціально-трудова відносин, формалізацію та систематизацію процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства, а також формування організаційної структури лідерства всередині організації. Метою інституціалізації лідерства є забезпечення контрольованості процесів імплементації лідерства в систему управління персоналом та ефективного використання лідерства для підвищення продуктивності праці і ролі лідерства в розвитку АТ «Креді Агріколь Банк».

3.2. Рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації

Постійно зміни у бізнес-ландшафті та глобалізація вимагають від керівників адаптивності та ефективного керівництва. Розвиток лідерського потенціалу дозволяє керівникам впоратися зі складними ситуаціями та

досягати поставлених цілей. Соціально-психологічна модель даного процесу надає цінні інструменти для розуміння людської поведінки, взаємодії та мотивації, що є важливим для ефективного керівництва. Вона дозволяє враховувати соціальні та психологічні фактори, що впливають на взаємодію керівників із співробітниками та формування командної роботи. Розвиток лідерського потенціалу також сприяє підвищенню мотивації та задоволеності співробітників, збільшує рівень продуктивності та зменшує плинність кадрів. У контексті постійних змін і викликів, ефективні лідери стають основою для успіху організацій і досягнення стійкого розвитку. Розробка соціально-психологічної моделі розвитку лідерського потенціалу керівників відповідає потребам сучасного бізнесу та створює умови для розвитку та навчання ефективних лідерів, які здатні керувати змінами та досягати успіху.

За таких умов варто запропонувати соціально-психологічну модель розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк», що представлена на рис. 3.2. Це підхід, який поєднує соціальні та психологічні аспекти, що допомагає розуміти та вдосконалювати навички та характеристики ефективних лідерів. Ця модель базується на припущенні, що лідерство формується через взаємодію між особистістю керівника і його соціальним оточенням. Вона виходить з того, що керівники розвиваються як лідери через взаємодію з підлеглими, колегами та іншими учасниками організаційного середовища [7; 43].

Соціально-психологічна модель розвитку лідерського потенціалу АТ «Креді Агріколь Банк» включає такі елементи:

особистісні чинники: це внутрішні риси, які впливають на розвиток лідерського потенціалу. Це можуть бути особисті якості (самовпевненість, емоційний інтелект, вміння приймати рішення та інші психологічні аспекти);

соціальні чинники: це зовнішні впливи, такі як комунікація, співпраця, взаємодія з підлеглими та іншими членами організації. Взаємодія з соціальним оточенням сприяє формуванню та розвитку лідерських навичок;

організаційні чинники: це фактори, що впливають на лідерство в організації, такі як культура організації, структура, система цінностей та стимулювання праці. Організаційне середовище може сприяти або обмежувати розвиток лідерського потенціалу керівника;

навчання і розвиток: цей елемент моделі включає процеси навчання, тренування, менторства та інші форми підтримки розвитку лідерського потенціалу. Напрями розвитку можуть включати семінари, тренінги, лідерські програми та індивідуальне коучингове супроводження.



Рис. 3.2. Структурні компоненти соціально-психологічної моделі розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк»

Соціально-психологічна модель розвитку лідерського потенціалу керівників допомагає краще розуміти, як різні фактори взаємодіють і впливають на формування та розвиток лідерських якостей. Вона може бути використана як основа для розробки програм розвитку лідерства та підвищення ефективності керівників.

Діагностичне забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівників є важливим компонентом соціально-психологічної моделі. Воно використовується для оцінки і визначення потенціалу та сильних сторін керівників, а також для ідентифікації областей, де можна зробити покращення та розвиток [10; 47].

Діагностичний процес може включати різні інструменти та методики, що дозволяють отримати об'єктивну інформацію про лідерські навички та властивості керівника. Деякі з цих інструментів включають:

оцінювання компетенцій: це включає оцінку навичок та вмінь керівника, таких як комунікація, прийняття рішень, співробітництво, мотивація тощо. Це може бути здійснено шляхом опитувань, анкет або методики «360 градусів», де отримуються оцінки від підлеглих, колег і вищого керівництва.

психометричні тести: вони дозволяють виміряти особистісні характеристики керівника, такі як самовпевненість, емоційний інтелект, лідерські здібності, стиль сприйняття тощо. Ці тести можуть використовувати стандартизовані шкали та методики оцінки;

стратегічні сесії: це можуть бути інтерв'ю або групові дискусії, під час яких керівникам дається можливість висловити свої думки, відповіді на запитання та обговорити свої стратегічні підходи до керівництва та вирішення проблем;

ретроспективний аналіз: це дозволяє керівникам проаналізувати свої минулі дії та прийняті рішення, визначити їхні наслідки та зробити висновки для майбутньої покращення лідерських навичок.

Після проведення діагностичного процесу, отримані дані можуть бути використані для створення індивідуальних планів розвитку лідерського

потенціалу, розробки програм тренінгу та розвитку, а також для надання індивідуального коучингу та підтримки керівникам у покращенні їхніх лідерських навичок та ефективності.

Створення в організації соціально-психологічних умов для прояву лідерства та розвитку лідерських якостей керівників є ще одним важливим компонентом соціально-психологічної моделі. Цей компонент фокусується на створенні сприятливого соціального та психологічного оточення, яке сприяє розвитку та прояву лідерського потенціалу у керівників [12; 18]. Основні елементи цього компонента включають:

культуру АТ «Креді Агріколь Банк», що визначає цінності, норми та стандарти, що панують в організації. Якщо організаційна культура підтримує ініціативу, відкритий спілкування, впевненість та розвиток працівників, це стимулюватиме керівників проявляти лідерські якості та брати на себе відповідальність;

взаємодію та співробітництво. Сприятлива атмосфера взаємодії та співробітництва між керівниками і підлеглими стимулює розвиток лідерських якостей. Відкрита комунікація, взаємна підтримка та спільна робота сприяють виробленню та вдосконаленню лідерських навичок;

навчання та розвиток. АТ «Креді Агріколь Банк» може надавати керівникам можливості для навчання та розвитку їхнього лідерського потенціалу. Це можуть бути тренінги, семінари, коучингова підтримка, менторство або програми розвитку лідерства. Ці ресурси допомагають керівникам розширити свої знання, навички та уявлення про ефективне керівництво.

визнання та стимулювання: Важливо, щоб організація визнавала та стимулювала лідерські якості керівників. Це може бути реалізовано через систему винагород, просування, підтримку нових ідей та ініціатив, які сприяють розвитку лідерського потенціалу.

Створення таких соціально-психологічних умов в організації допомагає підтримувати та розвивати лідерський потенціал керівників, стимулює їхній

особистісний ріст і сприяє досягненню успіху як для керівників, так і для організації в цілому [13; 29].

Професійно-управлінська підготовка керівників є важливим компонентом соціально-психологічної моделі розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк». Цей компонент зосереджується на систематичному навчанні та підготовці керівників з метою розвитку їхніх управлінських навичок та компетенцій. Основні елементи цього компонента включають:

управлінські навички. В рамках професійно-управлінської підготовки керівників надається навчання управлінським навичкам, таким як прийняття рішень, комунікація, мотивація, планування, делегування завдань, конфліктологія та інші важливі аспекти управління. Це допомагає керівникам розвивати практичні навички, необхідні для ефективного керівництва;

стратегічне мислення. Керівники отримують навчання з стратегічного мислення, що дозволяє їм розуміти ширші цілі та виклики, з якими стикається організація. Вони навчаються аналізувати ринкові тенденції, розробляти стратегії та плани розвитку організації і впроваджувати їх;

лідерські компетенції. Професійно-управлінська підготовка спрямована на розвиток лідерських компетенцій керівників. Це включає розуміння основних теорій лідерства, вміння впливати на інших, будувати взаємодію та команду, вести важкі розмови, мотивувати співробітників та інші лідерські навички.

менторство та коучинг. При професійно-управлінській підготовці можуть бути включені програми менторства та коучингу, де більш досвідчені керівники надають підтримку та поради новим керівникам. Це допомагає розвивати особистісні якості, розширювати розуміння професійного розвитку та ефективного керівництва.

Професійно-управлінська підготовка керівників допомагає підвищити рівень управлінської компетентності, сприяє розвитку лідерського потенціалу та покращенню результатів управлінської діяльності. Цей компонент є

важливим елементом у розвитку лідерського потенціалу керівників в організації [8; 13; 22].

Соціально-психологічна робота з колективами або підрозділами є важливим компонентом соціально-психологічної моделі розвитку лідерського потенціалу керівників. Цей компонент фокусується на сприянні формуванню здорового та продуктивного робочого оточення, покращенню взаємин та комунікації між членами колективу та зміцненню колективної ідентичності.

Ефективна комунікація та співпраця є ключовими аспектами соціально-психологічної роботи з колективами. Керівники сприяють створенню відкритого та ефективного спілкування, встановлюють механізми зворотного зв'язку, сприяють взаємному розумінню та співпраці між членами колективу.

Соціально-психологічна робота спрямована на розробку та впровадження ефективних командних процесів. Це може включати забезпечення згуртованості команди, розподіл завдань та відповідальності, розвиток командних навичок та співпраці.

Соціально-психологічна робота сприяє розвитку колективної ідентичності, тобто почуттю належності та ідентифікації з колективом або підрозділом. Це може бути досягнуто через спільні цілі, цінності та традиції, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та встановлення спільних стандартів [5; 17].

Використання лідерського потенціалу в організації для зміцнення її конкурентоспроможності передбачає створення сприятливого середовища, розвиток навичок лідерства та командної співпраці, просування інновацій та високої рівня адаптивності. Це допомагає організації досягати стійкого успіху та вирішувати виклики сучасного бізнесу. Деякі напрями підвищення ефективності використання потенціалу лідерства для зміцнення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк» представлені в таблиці 3.1.

**Напрями підвищення ефективності використання потенціалу лідерства
для зміцнення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк»**

Складники конкурентоспроможності	Аспекти ролі лідерства	Заходи
Кадровий	Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, трансформація знань у нові інтелектуальні досягнення, створення та адаптація знань до потреб організації	Ефективне використання кадрового потенціалу, організація системи навчання персоналу, створення стимулів та зацікавленості працівників у навчанні та розвитку
Інноваційний	Забезпечення інноваційної діяльності та розвитку організації, розроблення та впровадження інноваційних рішень щодо фінансів, маркетингу тощо	Організація і проведення досліджень, науково-дослідних робіт для створення інновацій, сприяння формуванню інноваційної культури та інфраструктури
Організаційний	Збільшення доходу, підвищення ефективності комерційної діяльності, покращення інформаційно-консалтингового забезпечення	Рационалізація процесу формування та ефективного управління інтелектуально-кадровим капіталом
Фінансовий	Збільшення обсягів матеріальних і нематеріальних активів, зростання інтелектуально-кадрового потенціалу та ефективне використання власних та залучених ресурсів	Оптимізація структури витрат на персонала, інвестування в інвестиційно-інноваційні проекти, оцінювання та аналіз складників інтелектуально-кадрового капіталу
Соціальний	Підвищення соціальної безпеки працівників, збільшення рівня оплати праці, поліпшення умов праці та зміцнення трудової дисципліни	Забезпечення соціального захисту, укладання колективних угод і створення сприятливих умов для стимулювання інноваційної діяльності
Технологічний	Оптимізація технологічного та бізнес-процесів	Зростання ролі персоналу в оновленні бізнес-процесів
Інформаційний	Освоєння сучасних інформаційних технологій, застосування інформаційних баз даних	Гарантування належного рівня знань та доступу до інформації, а також використання сучасних інформаційних технологій

Отже, виходячи з вищезазначеного варто зробити наступні висновки:

1. Підтримка розвитку лідерського потенціалу керівників є критичним фактором успіху організації. Використання соціально-психологічної моделі сприяє ефективному розвитку та формуванню навичок лідерства.

2. Соціально-психологічна модель надає цінні інструменти для розуміння та впливу на соціальну та психологічну динаміку в організації. Вона допомагає зрозуміти механізми мотивації, комунікації, співпраці та взаємодії між керівниками та співробітниками.

3. Застосування соціально-психологічної моделі сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де співробітники відчують комфорт та мають можливість активно висловлювати свої думки та ідеї.

4. Соціально-психологічна модель розвитку лідерського потенціалу сприяє розбудові командних процесів, встановленню зворотного зв'язку та формуванню колективної ідентичності, що покращує співпрацю та результативність роботи колективу.

5. Застосування моделі допомагає збільшити задоволеність та мотивацію співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню текучості кадрів.

6. Використання соціально-психологічної моделі допомагає організації створити стійку основу для успішного розвитку та досягнення своїх стратегічних цілей.

Загалом, використання соціально-психологічної моделі розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк» є ключовим для створення ефективного та сприятливого робочого середовища, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк». Запропоновано методичну послідовність інституціалізації лідерства у АТ «Креді Агріколь Банк».

Доведено, що для успішного впровадження, формування і подальшої реалізації потенціалу лідерства в управлінні персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» необхідна адекватна інституціалізація цього процесу. Це означає закріплення положень, норм і умов в рамках суспільно-економічних і соціально-трудових відносин, формалізацію та систематизацію процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства, а також формування організаційної структури лідерства всередині організації. Метою інституціалізації лідерства є забезпечення контрольованості процесів імплементації лідерства в систему управління персоналом та ефективного використання лідерства для підвищення продуктивності праці і ролі лідерства в розвитку АТ «Креді Агріколь Банк».

2. Запропоновано рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації. Розроблено соціально-психологічну модель розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк», що відповідає потребам сучасного бізнесу та створює умови для розвитку та навчання ефективних лідерів, які здатні керувати змінами та досягати успіху. Структурними компонентами моделі є: діагностичне забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівників; створення в організації соціально-психологічних умов прояву лідерства і розвитку лідерських якостей керівників; професійно-управлінська підготовка керівників; соціально-психологічна робота з колективами (підрозділами).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі на основі дослідження теоретичних аспектів управління персоналом розроблено напрями удосконалення механізмів управління лідерством в системі менеджменту організації. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Уточнено сутність лідерства та його роль в системі менеджменту організації. Встановлено, що лідерство – це процес організації та управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної мети групи в оптимальний термін і з максимальним ефектом. Лідерство є результатом впливу соціальних відносин, що присутні у суспільстві. Проведений аналіз трактування поняття «лідерство» дозволяє зробити висновки, що лідерство є вищим еволюційним та якісним рівнем управління. Передумовою прояву лідерства є особистість лідера (лідерські якості особистості).

2. Визначено принципи, стилі та концепції лідерства. Виділено два основні види лідерства: індивідуальне та інституційне (організаційне), а також основні типи лідерства відносять: політичне, державне, підприємницьке, громадське, освітнє тощо. Встановлено, що поняття лідерства еволюціонувало впродовж всього ХХ століття під впливом наукових та філософських теорій, концепцій та течій, що змінювали одна одну. Найбільш поширеними концепціями лідерства є теорія особистісних якостей, ситуативні теорії, атрибутивні теорії, теорії заміників лідерства, теорії харизматичного лідерства.

3. Виокремлено особливості формування механізмів управління лідерством в організації. Доведено, що використання таких механізмів створює передумови реалізації потенціалу лідерства як складової забезпечення адаптивності в стратегічному управлінні при змінах обумовлена управлінськими рішеннями та діями: моніторинг і постійний контроль за виконанням запланованих завдань та відповідних рішень; впровадження і

реалізація переваг аутсорсингу; актуалізація обґрунтування прийнятих рішень в залежності від оновлення ситуації, що склалася; проведення організаційних змін при необхідності опанування нових компетенцій; мотивація персоналу як до самовдосконалення, так і виконання поставлених завдань за вибраними критеріями шляхом застосування матеріальної винагороди та покарання; стимулювання активності персоналу та лідерів груп, відділів, підрозділів, при генерації нових ідей, здатних запропонувати реальні нові шляхи розвитку підприємства.

4. Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». АТ «Креді Агріколь Банк» є найдавнішим іноземним банком в Україні, який працює на фінансовому ринку з 1993 року і надає повний спектр банківських послуг. Креді Агріколь є визнаним учасником фінансового ринку України протягом 30 років, починаючи з 1993 року, і надає широкий спектр банківських послуг як бізнес-клієнтам, так і приватним особам. Банк приділяє особливу увагу співробітництву з підприємствами агропромислового комплексу. За результатами 2021 року, чистий прибуток Креді Агріколь Банку становить 1 553 млн грн, а рівень рентабельності капіталу складає 25%, що свідчить про ефективність бізнес-моделі банку та його стійкість навіть у негативному сценарії з урахуванням ризику. Таким чином, діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» дозволяє йому ефективно розвиватись, удосконалюватись і залишатися конкурентоспроможним на ринку.

5. Досліджено систему управління персоналом організації. У АТ «Креді Агріколь Банк» кожному співробітнику надається широкий спектр можливостей, включаючи кар'єрне зростання, реалізацію потенціалу, саморозвиток, розширення навичок і міжнародний досвід. Політика управління персоналом Креді Агріколь Банку у період з 2018 по 2021 роки була розроблена відповідно до стратегії банку. На початок 2021 року чисельність персоналу становила 2 239 осіб, з яких 74% - жінки, а 26% - чоловіки. Середній вік співробітників становить 40 років, а середній стаж роботи в Креді Агріколь Банку складає 6 років і 2 місяці. Креді Агріколь Банк

також активно займається соціальною відповідальністю та підтримує програму під назвою «We Care!». Через цю програму банк здійснює проекти, спрямовані на допомогу людям у складних життєвих обставинах, дитячим будинкам та соціальним проектам, а також займається охороною навколишнього середовища та бере участь у благодійних акціях.

6. Проведено аналіз механізмів управління лідерством АТ «Креді Агріколь Банк». За результатами проведеного опитування спостерігається потреба в наявності лідера в АТ «Креді Агріколь Банк». На думку більшості співробітників, найкращими якостями для лідера є комунікабельність, стійкість до стресу та здатність фокусувати енергію та ресурси на завданні. Керівниками АТ «Креді Агріколь Банк» найбільше цінуються такі якості лідерів, як наявність стратегічного бачення, здатність створювати команду та вміння визначати пріоритети. На думку співробітників АТ «Креді Агріколь Банк», лідерський потенціал використовується не дуже якісно. Це може бути наслідком обмеження рамками розпоряджень, притаманних стилю управління організацією.

7. Розроблено пропозиції щодо впровадження лідерства в систему управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк». Запропоновано методичну послідовність інституціалізації лідерства у АТ «Креді Агріколь Банк». Доведено, що для успішного впровадження, формування і подальшої реалізації потенціалу лідерства в управлінні персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» необхідна адекватна інституціалізація цього процесу. Це означає закріплення положень, норм і умов в рамках суспільно-економічних і соціально-трудова відносин, формалізацію та систематизацію процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства, а також формування організаційної структури лідерства всередині організації. Метою інституціалізації лідерства є забезпечення контрольованості процесів імплементації лідерства в систему управління персоналом та ефективного використання лідерства для підвищення продуктивності праці і ролі лідерства в розвитку АТ «Креді Агріколь Банк».

8. Запропоновано рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів розвитку лідерського потенціалу в організації. Розроблено соціально-психологічну модель розвитку лідерського потенціалу керівників АТ «Креді Агріколь Банк», що відповідає потребам сучасного бізнесу та створює умови для розвитку та навчання ефективних лідерів, які здатні керувати змінами та досягати успіху. Структурними компонентами моделі є: діагностичне забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівників; створення в організації соціально-психологічних умов прояву лідерства і розвитку лідерських якостей керівників; професійно-управлінська підготовка керівників; соціально-психологічна робота з колективами (підрозділами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 134-144.
2. Асєєва Ю. О., Мельничук І. В., Кузнецова А. В. Емоційний інтелект як фактор впливу на ефективність лідера. *Габітус*. 2021. Вип. 31. С. 21-25.
3. Бабенко О. М. Інструменти та засоби розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 49-53.
4. Бабенко О. М. Характеристики стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 116-121.
5. Барна М. Ю., Бабенко О. М. Напрями інституціоналізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 71-74.
6. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 197. С. 17-20.
7. Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Породко О. Ю. Реалізація потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 7. С. 57-60.
8. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Лідерство як фактор реалізації стратегії управління людськими ресурсами: зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(2). С. 24-28.

9. Везомська С. Ж. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 11. С. 17-21.
10. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.
11. Галюк І. Б., Вербовська Л. С. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(1). С. 75-83.
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 75-83.
13. Данилевич Н. С., Ращенко А. Ю. Психологічні аспекти лідера в управлінні персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 119-124.
14. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 208-221.
15. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20. С. 63-68.
16. Драган І. О., Долінченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 427-442.
17. Дранник В. А. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління в трудовому колективі. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2012. № 3. С. 10-15.
18. Заболотна В. О. Взаємозв'язок компетенцій керівників з різними стилями управління в сучасному організаційному лідерстві. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1, Вип. 42. С. 48-53.

19. Зубкова М. О. Аналіз зв'язку понять «організатор», «керівник», «лідер» у науковій літературі. *Педагогіка та психологія*. 2012. Вип. 42. С. 45-55.
20. Когут І. В., Лучко Г. Й. Лідерство в управлінні проектами. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 2. С. 51-55.
21. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 36-48.
22. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24-28.
23. Козловська С. Г., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 130-140.
24. Кузьмінський А. І. Теоретичні підходи до визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 196. С. 37-42.
25. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 29. С. 289-297.
26. Нестуля С. Методична система формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 7. С. 138-149.
27. Новаченко Т. В. Сучасна сутність керівника-лідера в контексті його авторитету. *Право та державне управління*. 2013. № 2. С. 98-102.
28. Офіційний сайт АТ «Креді Агріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua/>.

29. Пономарьов О. С., Чеботарьов М. К., Харченко А. О., Грінченко М. А. Лідерство в управлінні проєктами. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2022. № 2. С. 113-122.

30. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184-187.

31. Річна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-fin-statement-2018-ukr.pdf>.

32. Річна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2019 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-2019-fin-part-ukr.pdf>.

33. Річна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/financial-report-2020-ua.pdf>.

34. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 рік. URL: https://credit-agricole.ua/storage/files/part-1-cab-2018-mr-ukr-v1_1558956058.pdf.

35. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2019 рік (версія для НБУ). URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2019-ukr-in-pdf-with-audit-report-signed.pdf>.

36. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2019 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-mr-2019-ukr.pdf>.

37. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік (версія для НБУ). URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/ar-cab-2020-ukr-23-03-2020-with-ey-report-techn.pdf>.

38. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2020-ua.pdf>.

39. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2021 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2021-ukr-full.pdf>.

40. Романюк О. Ф. Сучасні підходи до дослідження гендерних аспектів лідерства. *Демократичне врядування*. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_2_7.

41. Рубльов В. В. Сучасний стан дослідженості проблематики лідерства в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12(5). С. 19-21.

42. Рубльов В. В. Теоретичні основи лідерства в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 22. С. 82-85.

43. Рудов Б. А. Управління персоналом підприємства за рахунок «лідерського підходу». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 37. С. 273-275.

44. Сопівник Р. В. Лідер як суб'єкт формування корпоративної культури. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 175-182.

45. Старовойтова Г. М. Специфіка й особливості становлення та формування харизматичного лідерства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Гуманітарні науки*. 2013. Вип. 2. С. 59-65.

46. Чмель В. П. Феномен лідерства в управлінні підприємством: основні підходи та базові компетенції в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2018. № 4. С. 87-94.

47. Швець Д. В., Цукан О. М., Расторгуєва Н. О. Трансформація лідерства в суспільстві. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 1(1). С. 159-171.

48. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 37-43.