МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю. М. Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

На тему: **РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Виконав: студент другого курсу, групи гр.
8.073З-пм
КОШЕЛЕВСЬКИЙ В`ЯЧЕСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
Промисловий менеджмент
Керівник: завідувачка кафедри управління
та адміністрування, д.філос.н., проф. Воронкова В.Г.
Рецензент проф. кафедри управління
та адміністрування, д.філос.н. Нікітенко В.О.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр _____
Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф.
Воронкова В.Г. _____
«28» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

КОШЕЛЕВСЬКИЙ В`ЯЧЕСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Керівник: Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф. завідувачка кафедри управління та адміністрування, _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «28» 02.2024 року № 358- С, №364-С
2.Строк подання студентом роботи 15.11.24
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) - 1. Дослідити наукові виміри дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 2. Проаналізувати понятєво-категоріальний апарат дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 3. Розкрити методологію аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 4.Проаналізувати міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 5. Здійснити аналіз діагностики проблем дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 6. Сформувати модель лідерських якостей керівника як трансформаційного лідера промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 7. Розробити практичні рекомендації удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. 8. Обґрунтовувати напрями удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиця 1 - Наукові виміри ролі керівника як лідера в умовах нестабільності. Таблиця 2 - Еволюція наукових вимірів у класичному і сучасному контексті. Таблиця 3 - Основні аспекти та підходи епістемологічного аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві. Таблиця 4 – Понятєво-категоріальний апарат дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві. Таблиця 5 - Основні напрями міжнародного

досвіду керівника в умовах неёстабільності. Таблиця 6 - Антикризове лідерство та рекомендації для впровадження міжнародного досвіду. Таблиця 7 - Трансформаційне лідерство та рекомендації для впровадження міжнародного досвіду. Таблиця 8 - Діагностика проблем дослідження ролі керівника як лідера: и причини, наслідки, рішення. Таблиця 9 - Ключові проблеми, пов'язані із лідерством у кризових умовах, та умови їх вирішення.

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г. , д.ф.н., проф.	28.02.24	**24.04.24**
Розділ 2	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	25.04.24	**31.08.24**
Розділ 3	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	01.09.24	**30.10.24**
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6.Дата видачі завдання 28 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові виміри дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.	30.03.24	виконано
2	Здійснити науковий дискурс дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.	15.04.24	виконано
3	Розкрити методологію аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.	24.04.24	Виконано
4	Проаналізувати міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності..	25.05.24	виконано
5	Здійснити аналіз діагностики проблем дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності	01.07.24	виконано
6	Сформувати модель лідерських якостей керівника як трансформаційного лідера промисловому підприємстві в умовах нестабільності.	01.08.24	виконано
7	Розробити практичні рекомендації удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.	01.09.24	виконано
8	Обґрунтовувати напрями удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.	30.10.24	виконано

Студент _____ В.О. Кошелевський
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В. Г.Воронкова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено Нормоконтролер _____ О. М. Венгер

АНОТАЦІЯ

Кошелевський В.О. Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. Науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні виміри ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності. Проаналізовано діагностику проблем ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності (на прикладі промислового підприємства). Сформовано модель лідерських якостей керівника на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. Проаналізовано праксеологічні засади упровадження моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності (на прикладі промислового підприємства). Розроблено шляхи підвищення ефективності лідерських якостей керівника на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Ключові слова: КЕРІВНИК, ЛІДЕР, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, УМОВИ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, АДАПТОВАНЕ ЛІДЕРСТВО, ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО, МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА

ABSTRACT

Koshelevskyi V. A. The role of a manager as a leader in a manufacturing enterprise in an unstable environment.

Qualification work for obtaining a master's degree in higher education in the specialty 073 - Management. Scientific supervisor V.H. Voronkova. Zaporizhzhia National University. Y. M. Potebnya Engineering Education and Research Institute. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work investigates the theoretical and methodological dimensions of the role of the manager as a leader in a production enterprise in conditions of instability. The diagnostics of the problems of the role of the manager as a leader in an industrial enterprise in conditions of instability (on the example of an industrial enterprise) is analyzed. The model of leadership qualities of a manager at an industrial enterprise in conditions of instability is formed. The praxeological bases of implementation of the model of the role of the manager as a leader in an industrial enterprise in conditions of instability (on the example of an industrial enterprise) are analyzed. Ways to improve the effectiveness of leadership qualities of a manager at an industrial enterprise in conditions of instability are developed.

Keywords: MANAGER, LEADER, INDUSTRIAL ENTERPRISE, CONDITIONS OF INSTABILITY, ADAPTED LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MODEL OF A LEADER

ЗМІСТ

ВСТУП……..……9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ……..……19
1.1 Наукові виміри ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві у контексті епістемології як теорії пізнання …...…..……19
1.2 Науковий дискурс дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності……. ...……25
1.3 Методологія аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності…….…..…….. 28
Висновки до розділу 1…….……31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ..…….. 35
2.1 Міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності ……35
2.2 Діагностика проблем дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності…..……..41
2.3 Розробка моделі лідерських якостей керівника на промисловому підприємстві в умовах нестабільності…….
Висновки до розділу 2…….53
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА)…….54
3.1 Практичні рекомендації удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності …….60

3.3 Напрями удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності ……..……...64
Висновки до розділу 3…….……...67
ВИСНОВКИ……..…….…….70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 75

ВСТУП

Дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності має високу актуальність, так як керівники повинні знайти вихід з несприятливого середовища і вийти на рівень конкурентоспроможності. .

По-перше, в сучасних умовах відбувається посилення складності організацій, оскільки ефективність управління в таких умовах значною мірою залежить від здатності керівника адаптуватися до змін, ухвалювати стратегічно важливі рішення та надихати команду. Слід враховувати нестабільність зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи, політичні зміни, глобальні виклики (наприклад, пандемії, війни), які посилюють необхідність гнучкого та адаптивного лідерства. У складні часи лідер має забезпечувати емоційну стабільність команди та стимулювати співробітників до продуктивної діяльності. Керівник повинен вміти впроваджувати нові підходи в управлінні для збереження конкурентоспроможності підприємства та прийняття інновацій.

По-друге, кризове управління вимагає культивування лідерських якостей, які стають вирішальними для швидкої мобілізації ресурсів та розробки антикризових стратегій. Промислові підприємства стикаються з викликами глобалізації, технологічних змін, економічної нестабільності, що потребує ефективного лідерства в умовах динамічних змін. Виникає потреба в адаптивному управлінні, в основі якої уміння керівника швидко реагувати на кризи, приймати стратегічні рішення та адаптувати організацію до змін є критичним фактором виживання і розвитку.

По-третє, зростає роль персоналу в умовах нестабільності, так як керівник як лідер відіграє ключову роль у згуртуванні команди, підтримці мотивації та зменшенні плинності кадрів. Сучасні працівники цінують лідерів, які не тільки приймають ефективні рішення, але й підтримують відкриту комунікацію, етику та інклюзивність.

По-четверте, актуальність дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності посилюється через швидкі глобальні зміни, так як відбувається постійне зростання макроекономічних ризиків, таких як коливання валютних курсів, підвищення ставок або порушення ланцюгів постачання, створює додатковий тиск на лідерів промислових підприємств. Лідери мають бути здатні оперативно реагувати на ці виклики та адаптувати стратегії управління

По-п’яте, зростає потреба в інноваціях, так як інноваційні підходи, такі як впровадження цифрових технологій, дизайн-мислення та гнучких організаційних структур, стають ключовими для виживання підприємств. Лідерство, орієнтоване на інновації, дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у кризові періоди

По-шосте, зростають соціальні очікування та етика в умовах зростання важливості соціальної відповідальності та етичних стандартів для лідерів підприємств. В умовах глобальної нестабільності співробітники та спільноти очікують від керівників прозорості, підтримки та дотримання принципів сталого розвитку

По-сьоме, емоційна стійкість команд, підтримка морального духу та довіри в команді в умовах високої невизначеності має велике значення. Це важливо для уникнення вигоряння персоналу та забезпечення продуктивності на підприємствах. Сучасні лідери повинні не лише керувати кризами, але й упроваджувати цифрові технології, які оптимізують бізнес-процеси та забезпечують довготривалу конкурентну перевагу

Таким чином, дослідження цієї теми дозволяє глибше зрозуміти, як лідери можуть ефективно адаптувати управлінські підходи до умов постійних змін і забезпечувати стійкість підприємств

Мета роботи – з’ясувати теоретичні і практичні аспекти підвищення ефективності ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Завдання роботи:

- дослідити наукові виміри дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- здійснити науковий дискурс дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- розкрити методологію аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- проаналізувати міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- здійснити аналіз діагностики проблем дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- сформувати модель лідерських якостей керівника як трансформаційного лідера промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- розробити практичні рекомендації удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності;
- обґрунтовувати напрями удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Об'єкт дослідження –роль керівника як лідера на промисловому підприємстві як складний соціальний, економічний та культурний феномен.

Предмет дослідження – вплив умов нестабільності на роль керівника як лідера на промисловому підприємстві та інструментальні засоби, методи, технології прийняття рішень.

Методи дослідження. Для аналізу дослідження лідерства на промислових підприємствах в умовах нестабільності використовуються такі основні методи:

1. Контент-аналіз, який використовується для оцінки ключових тем, частоти вживання понять та трендів у статтях і дослідженнях. Наприклад, аналіз лідерських якостей, таких як стратегічне мислення, емоційний

інтелект, адаптивність, які часто згадуються в дослідженнях від McKinsey або Harvard Business Publishing

2. Порівняльний аналіз, в основі якого зіставлення різних підходів до лідерства, представлених у сучасних дослідженнях, таких як антикризові стратегії в промислових галузях США та Європи

3. Системний аналіз, що включає ааліз взаємозв'язків між лідерськими стратегіями та їхнім впливом на фінансові, операційні або соціальні показники компаній. Цей метод допомагає оцінити, як різні аспекти стійкості впливають на довгостроковий розвиток

4. Статистичний аналіз, в основі якого використання даних із звітів і опитувань, таких як дослідження Harvard Business Publishing, для оцінки впливу лідерських навичок на продуктивність підприємств

5. Кейс-стаді (case study), що включає глибокий аналіз конкретних прикладів підприємств, які успішно застосували інноваційні підходи до лідерства в умовах нестабільності, наприклад, досвід Intuit та DBS

6. Інтерв’ю та експертні оцінки, в основі якого проведення опитувань серед лідерів і експертів галузі для отримання якісних даних про ключові виклики та рішення. Ці методи дозволяють сформувати повне уявлення про тенденції та ефективні стратегії лідерства. Більше інформації можна знайти в матеріалах

Аналіз останніх публікацій.

Аналіз зарубіжної літератури з теми лідерства на промислових підприємствах в умовах нестабільності демонструє кілька сучасних тенденцій і підходів. Лідери мають демонструвати адаптивність, стратегічне мислення, автентичність та здатність керувати змінами. Серед основних навичок виділяють вміння працювати з невизначеністю та побудову довіри в командах. За даними дослідження Harvard Business Publishing, лідери, які показують автентичність і стратегічну орієнтованість, забезпечують високу мотивацію співробітників і інноваційну культуру в організації

Компанії, які впроваджують лідерські практики, орієнтовані на експерименти та швидке навчання, здатні адаптуватися до змін ефективніше. Наприклад, інноваційні підходи, такі як "дизайн-мислення", дозволяють підприємствам успішно трансформувати бізнес-моделі для підвищення ефективності й конкурентоспроможності

McKinsey вказує на важливість стійкості у фінансових, операційних і організаційних аспектах. Компанії, які впроваджують проактивні заходи, такі як цифровізація процесів і стратегічне використання ресурсів, краще долають кризові періоди. Лідери відіграють ключову роль у формуванні культури стійкості, яка передбачає збалансований підхід між захисними й наступальними стратегіями

Сучасні дослідження показують, що лідери повинні готуватися до роботи в умовах постійних змін. Навчання лідерів новим підходам і підтримка навичок для швидкого реагування на виклики є пріоритетними завданнями програм розвитку лідерства. Ці знахідки демонструють, що сучасне лідерство в умовах нестабільності спрямоване на адаптацію до змін, підтримку інновацій і створення організаційної стійкості. Більше деталей можна знайти в оглядах

Концепції лідерства на промислових підприємствах в умовах нестабільності базуються на адаптації класичних теорій управління до сучасних викликів. Основні підходи включають:

Серед сучасних концепцій слід виділити:

1. Концепція адаптивного лідерства, яка заснована на ідеї, що лідери повинні швидко адаптуватися до змін, розробляти гнучкі стратегії та вміти працювати з невизначеністю. Основні принципи цієї концепції підготовка до постійних змін, управління ризиками та розвиток емоційної стійкості команди.

2. Концепція трансформаційного лідерства, орієнтована на створення надихаючого бачення майбутнього, формування довіри в команді та

стимулювання інновацій. Лідери цього типу акцентують увагу на мотивації, залученні співробітників до прийняття рішень та формуванні культури змін.

3. Концепція лідерства, орієнтованого на стійкість, яка підкреслює необхідність збереження балансу між захисними (зменшення ризиків) і наступальними (інновації, розвиток) діями. Стійкість як організаційна культура забезпечується завдяки ефективному використанню ресурсів, цифровізації процесів і підтримці довіри між усіма учасниками.

4. Концепція лідера як фасилітатора змін, в основі якої лідер виступає координатором і наставником, забезпечуючи злагоджену роботу команди під час трансформацій. Важливі аспекти цієї концепції - комунікація, залучення співробітників до інноваційних проектів та забезпечення психологічної безпеки на робочому місці.

5. Цифрове лідерство, в основі якого в сучасних умовах цифровізація стає важливим аспектом лідерства. Лідери мають володіти компетенціями в управлінні цифровими технологіями, аналізі даних та впровадженні інновацій. Ця концепція зосереджується на управлінні в умовах цифрових змін, підтримці навчання та розвитку команди для роботи з новими технологіями.

6. Етичне лідерство, орієнтоване на дотримання етичних принципів та створення довгострокової цінності для компанії, співробітників і суспільства.В умовах нестабільності ця концепція допомагає формувати стійкість через прозорість, довіру та соціальну відповідальність. Ці концепції формують сучасний підхід до управління промисловими підприємствами, акцентуючи увагу на інноваціях, людському капіталі та стійкості до змін.

Джерела та автори досліджень із теми лідерства в умовах нестабільності: Harvard Business Publishing Corporate Learning (2023), які фокусуються на ключових компетенціях лідерів, таких як автентичність, стратегічність та управління змінами. Основні автори та колективи: спеціалісти Harvard Business Publishing. McKinsey & Company (2023), роботи яких зосереджені на адаптивності, стійкості та інноваціях у лідерстві, а також

управлінні ресурсами у промислових галузях. Автори: аналітики McKinsey, такі як Мартін Гірт, Кевін Лачковскі та Міхір Майсор. Lux Research (2023) - оглядові дослідження про інновації у лідерстві та стратегії управління змінами в умовах нестабільностію авторами є колектив аналітиків Lux Research. Ці автори та організації активно формують сучасний дискурс про лідерство, адаптацію до змін та ефективні підходи до управління.

У вітчизняній соціально-філософській, управлінській та економічній думці дана проблема аналізується такими авторами, як М.Ажажа, О.Венгер, В.Воронкова, Н.Метеленко, О.Клопов, О.Мороз, В.Нікітенко, Р.Олексенко, О.Фурсін, А.Череп, О.Череп, О.Шапуров, у контексті досліджень яких розглядаються ті чи інші аспекти даної теми.

Наукова новизна дослідження у тому, що визначено специфічні характеристики лідерства в умовах нестабільності, зокрема в промисловому секторі, де важливі швидкість прийняття рішень, кризова комунікація та стратегічне мислення. Розроблено методи оцінки ефективності лідерських якостей керівників, які включають як кількісні (показники продуктивності, утримання персоналу), так і якісні (задоволеність працівників, довіра до керівника) критерії. Запропоновано модель адаптивного лідерства для промислових підприємств, яка враховує специфіку галузі, ризики та взаємодію з персоналом в умовах нестабільності. Введено поняття "лідер-інтегратор", який об'єднує команду, створюючи синергію між підрозділами для підвищення стійкості підприємства.

Практичне значення визначається тим, що у дослідженні розроблено рекомендації для керівників щодо підвищення лідерських компетенцій, включаючи тренінги, коучинг, та програми розвитку емоційного інтелекту. Створені інструменти для розробки антикризових стратегій, з акцентом на лідерство, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Розроблені підходи до підвищення довіри в колективі, згуртування персоналу, що сприяє стабільності та ефективності роботи. Впровадження лідерських стратегій, адаптованих до умов промислового

середовища, сприяє зростанню показників продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. Дане дослідження має вагоме значення для підготовки сучасних керівників, здатних не лише витримати вплив нестабільності, але й перетворити її на можливості для розвитку.

Апробація магістерської робот знайшла своє відображення у наступних працях :

1. Кошелевський В’ячеслав. Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т.5. 567 с. С.377-37. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r__k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

2. Кошелевський В’ячеслав. Стратегічне лідерство керівника на підприємстві в умовах нестабільності: практичні підходи та стратегії адаптації. Theory and Practice: Problems and Prospects: International Scientific-Practical Conference: Book of Abstracts, 14th–15th of May, 2024 Virtual Conference. С.63.

http://dspace.lsu.lt/bitstream/handle/123456789/120/TEZ%c4%96S_2024%2005%2013%20konferencija%20_galutinis%20maketas%2008%2008-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/120

3. Ажажа Марина, Венгер Ольга, Кошелевський В’ячеслав. Формування цифрової культури і критичного мислення у процесі підготовки доктора філософії освітньо-наукового рівня вищої освіти з спеціальності 073 «Менеджмент». Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові

редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. С.405-410.

http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/242/6438/14376-1

4. Воронкова В. Г., Кошелевський В. О., Лисиця С. О. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 5(14) С. 33-41. Фахова стаття

http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/443/425

СЕРТИФІКАТ про публікацію фахової статті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Наукові виміри ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві у контексті епістемології як теорії пізнання

Наукові виміри у контексті дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності представляють собою різні підходи до аналізу цього феномену через призму окремих дисциплін і концептуальних рамок [1]. Їх еволюція полягає в розвитку й інтеграції цих підходів залежно від суспільних потреб, викликів і змін у науковій парадигмі. Дослідження ролі керівника як лідера в умовах нестабільності базується на важливих наукових вимірах підходах (Табл.1)

Таблиця 1 - Наукові виміри ролі керівника як лідера в умовах нестабільності

Науковий вимір	Характеристика наукових вимірів
Філософський вимір	Вивчається сутність лідерства як соціального та морального явища. Розглядається концепція лідера як носія етичних і культурних цінностей, які забезпечують єдність та довіру в організації.
Психологічний вимір	Аналізуються особистісні якості керівника, такі як емоційна стійкість, адаптивність, здатність мотивувати команду в умовах високої невизначеності. Вивчаються стилі лідерства (авторитарний, демократичний, трансформаційний) та їхній вплив на ефективність управління
Соціологічний вимір	Досліджуються соціальні аспекти лідерства, включаючи комунікаційні стратегії, побудову командної роботи та формування організаційної культури. Розглядається вплив зовнішніх соціальних чинників, таких як глобалізація,

	зміна соціальних очікувань і технологічний прогрес, на стиль управління лідера
Економічний вимір	Аналізується вплив лідерських стратегій на фінансову та операційну стійкість підприємства. Вивчається роль керівника у впровадженні інновацій, оптимізації бізнес-процесів і створенні додаткової вартості для компанії
Управлінський вимір	Розглядається здатність керівника ефективно приймати рішення в кризових ситуаціях, управляти ризиками та розробляти стратегії адаптації. Досліджується вплив лідерських моделей на довгострокову конкурентоспроможність підприємства
Культурний вимір	. Вивчаються лідерські практики в контексті різних культурних середовищ, що є актуальним у глобалізованому світі. Розглядається, як національні традиції та організаційна культура впливають на сприйняття ролі лідера

Ці виміри допомагають комплексно оцінити феномен лідерства на промисловому підприємстві в умовах нестабільності, невизначеності, кризи, війни та післявоєнного будівництва [2].

Дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності представляє собою складний соціальний та економічний феномен, який пройшов певний шлях еволюції від класичного його етапу до сучасності та отримав нове звучання сутності та розуміння сучасного контексту (Табл.2).

Таблиця 2 - Еволюція наукових вимірів у класичному і сучасному контексті

Вимір	Класичний контекст	Сучасний контекст
Філософський вимір	Лідерство розглядалося через призму етичних категорій і моральної відповідальності. У філософських текстах (наприклад, Арістотеля) акцент робився на чеснотах і мудрості лідера.	У сучасному контексті додаються поняття соціальної відповідальності, сталого розвитку та культурної адаптивності. Лідер все більше сприймається як інструмент позитивних змін.
Психологічний вимір	Дослідження особистісних характеристик лідерів (психоаналіз, теорії рис).	Розвиток концепцій емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та адаптивного лідерства, які враховують динаміку змін та необхідність управління стресом і невизначеністю.
Соціологічний вимір	Роль лідера аналізувалася переважно в контексті ієрархічних структур і соціальних відносин.	Увага зосереджується на горизонтальних структурах, побудові довіри, організаційній культурі та

		комунікаціях у глобалізованому світі.
Економічний вимір	Лідерство розглядалося через показники ефективності, фінансових результатів і контролю ресурсів.	Фокус зміщується на інновації, управління змінами, довгострокову стійкість і адаптацію до швидких змін у бізнес-середовищі.
Культурний вимір	Лідерство вивчалося у вузькому національному або етнічному контексті.	Розширення рамок до мультикультурного підходу, вивчення впливу глобалізації та міжкультурних відмінностей на лідерські стилі.
Технологічний вимір (новий компонент)	Не аналізувалося	У сучасній науці все більшого значення набуває цифрове лідерство, яке зосереджується на використанні технологій для управління та комунікації.

Таблиця 2 (сформована автором)

Еволюція наукових вимірів лідерства відображає перехід від статичних моделей до динамічних, які враховують багатогранність взаємодії людини, суспільства та технологій. Це дозволяє створювати більш адаптивні та ефективні управлінські практики в умовах нестабільності [3].

Епістемологія як теорія пізнання досліджує природу, джерела та межі знання, що використовується для аналізу явищ, у тому числі лідерства. У контексті даної теми вона дозволяє вивчити основи знань про лідерство, їхню достовірність і способи отримання нової інформації про ефективність керівника у кризових ситуаціях (Табл.3)

Таблиця 3 - Основні аспекти та підходи епістемологічного аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві

Аспект	Емпіричні підходи	Теоретичні підходи
1Джерела знань про лідерство	Досвід керівників, емпіричні дослідження в організаціях, аналітичні звіти. Наприклад, практичні кейси компаній, що успішно впоралися з нестабільністю (звіти McKinsey, Harvard Business Review)	Філософські та соціологічні концепції, такі як трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, адаптивність
Структура знання про	Об'єктивне знання: факти, підтверджені кількісними	**Суб'єктивне знання**: перспективи окремих керівників, які

лідерство	дослідженнями (наприклад, вплив стратегічного лідерства на продуктивність організації).	відображають їхній досвід та оцінку кризових ситуацій.
Методи пізнання	Аналітичні методи: систематизація інформації з наукових праць, статистичних даних і кейс-аналізів.	Індуктивний підхід: формування загальних закономірностей на основі конкретних прикладів ефективного керівництва в умовах нестабільності.
Обмеження знання	Контекстуальність: Ефективність лідерства залежить від конкретних умов (галузь, культура, характер кризи).	Складність вимірювання: Багато аспектів лідерства є складними для кількісного аналізу, наприклад, мотивація, довіра, психологічний комфорт співробітників.
Інноваційна епістемологія	Епістемологічний підхід дозволяє систематизувати та інтегрувати знання з різних дисциплін, забезпечуючи наукову основу для розробки ефективних стратегій лідерства.	Роль цифрових технологій у створенні нових знань про лідерство. Наприклад, використання великих даних (Big Data) для прогнозування ефективності рішень керівників.

Таблиця 3 (сформована автором)

Таким чином, наукові виміри ролі керівника як лідера в умовах нестабільності, їх еволюція та підходи до їх аналізу дозволили проаналізувати цю складну тему для сучасності. Роль керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності є багатогранною темою, яка охоплює філософські, соціологічні, психологічні та економічні виміри. Глибоке розуміння цієї теми має ключове значення для ефективного управління, забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Дослідження допомагає зрозуміти, як керівники можуть адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища, забезпечуючи не лише економічну ефективність, але й збереження довіри та мотивації персоналу [4].

Аналіз ролі лідера сприяє створенню інноваційних підходів до управління, зокрема в умовах криз і невизначеності. Практичні рекомендації включають стратегії адаптивного лідерства, управління змінами, підтримки командної роботи та використання цифрових технологій. Інтеграція знань із різних дисциплін дозволяє розробляти більш точні моделі поведінки лідерів у кризових ситуаціях, що робить можливим прогнозування і планування

ефективного управління. Ця тема важлива для сучасної управлінської науки, адже вона враховує не тільки традиційні підходи, але й потребу в інноваціях та людяності у веденні бізнесу. Це, у свою чергу, сприяє підготовці керівників до роботи в умовах невизначеності, використовуючи перевірені знання для прийняття обґрунтованих рішень [5].

1.4 Науковий дискурс дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Науковий дискурс дослідження є фундаментальним інструментом для систематизації знань і створення цілісної концепції лідерства [6]. Він включає основні поняття та категорії, які формують науковий дискурс теми.

Таблиця 4 – Поняттєво-категоріальний апарат дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві

Основні поняття та категорії	Сутність	Теоретичне тлумачення
Лідерство	Процес впливу на групу людей для досягнення спільних цілей.	Трансформаційне, адаптивне, ситуативне лідерство.
Керівник	Виконує функції управління ресурсами, прийняття рішень та організації процесів.	Не кожен керівник є лідером, однак лідерські якості підвищують ефективність керівництва.
Нестабільність	Стан непередбачуваності та змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства.	Вплив на управління, так як имагає адаптаційних стратегій і кризового лідерства.
Промислове підприємство	Високий рівень структурованості, велика кількість зацікавлених сторін, складна логістика.	Ключовий фактор забезпечення стійкості в умовах швидких змін.
Кризове управління	Система прийняття рішень у нестабільних умовах.	Роль лідера: швидке реагування, мотивація команди, управління ресурсами.
Емоційний інтелект (EI)	Здатність керівника розуміти емоції, мотивувати та згуртовувати колектив.	Адаптивність: Здатність керівника і організації пристосовуватися до

		змін.
Адаптивність	Здатність керівника і організації пристосовуватися до змін.	Інструменти: гнучкість у прийнятті рішень, впровадження інновацій.
Командна робота	Побудова згуртованої команди є одним із головних завдань лідера.	Глибше розуміння феномену лідерства;

Таблиця 4 (сформована автороми)

Таким чином, науковий дискурс дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності свідчить про сучасне розширення понятійно-категоріального апарату, тому що у сучасних умовах з'являються нові терміни, що відображають актуальні виклики: 1) **Цифрове** лідерство, в основі якого управління в умовах цифрових трансформацій. 2) Стійкість (resilience): здатність організації зберігати ефективність у кризових умовах. 4) Культурна чутливість, що включає урахування культурних особливостей у побудові лідерських стратегій. Формування чіткого понятєвого апарату забезпечує уніфікацію підходів до дослідження, практичне застосування знань у кризових умовах. Цей апарат слугує основою для систематизації наукових знань і розробки ефективних управлінських стратегій [7].

У вітчизняній соціально-філософській, управлінській та економічній думці дана проблема аналізується такими авторами, як М.Ажажа, О.Венгер, В.Воронкова, Н.Метеленко, О. Мороз, В.Нікітенко, Р.Олексенко, О.Фурсін, А.Череп, О.Череп, О.Шапуров, у контексті досліджень яких розглядаються ті чи інші аспекти даної теми.

Керівник як лідер - це особа, яка не лише виконує функції управління, але й надихає, мотивує, створює візію розвитку та забезпечує згуртованість колективу для досягнення спільних цілей. Основні характеристики керівника як лідера [8]:

1) Вплив на колектив, так як лідер здатний формувати довіру, підтримувати позитивний моральний дух і стимулювати інновації в

організації. Вплив ґрунтується на особистих якостях, таких як харизма, емоційний інтелект та стратегічне мислення.

2) Роль у мотивації та згуртованості, так як керівник як лідер забезпечує підтримку співробітників, допомагаючи їм розкрити потенціал і досягти поставлених завдань. Відмінність від "менеджера" у тому, що керівник орієнтований на виконання функціональних обов'язків (планування, організація, контроль). Лідер концентрується на довгостроковому баченні, людських відносинах та натхненні [9].

3) Адаптація до умов нестабільності, так як в кризових ситуаціях керівник-лідер забезпечує стійкість, швидко приймає рішення та створює ефективні стратегії для подолання викликів.

4) Етичний аспект, так як лідерство базується на етичних принципах, прозорості та відповідальності перед колективом і суспільством.

Приклади ролей керівника як лідера: 1) Візіонер, який формує та доносить бачення майбутнього. 2) Фасилітатор. який сприяє ефективній командній роботі. 3) Мотиватор, який підтримує емоційну стійкість і залучення команди. Керівник-лідер має вирішальне значення для успіху організації, особливо в умовах змін і невизначеності [10].

Керівник як лідер на промисловому підприємстві виконує декілька важливих ролей, які спрямовані на забезпечення стійкості, ефективності та розвитку організації. До основних ролей належать:

1) Стратег, який формує бачення розвитку підприємства в умовах невизначеності, розробляє стратегії адаптації до зовнішніх змін (економічних, політичних, екологічних), прогнозує ризики та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність [11].

2. Кризовий менеджер, який приймає оперативні рішення в умовах кризи.

Забезпечує мобілізацію ресурсів для подолання непередбачуваних викликів, таких як перебої в постачанні чи скорочення попиту; упроваджує антикризові програми для стабілізації виробничих і фінансових процесів

3. Мотиватор, який згуртовує команду, підтримує моральний дух і зменшує стресові наслідки для співробітників, мотивує персонал до інновацій та ефективної роботи, навіть у складних умовах, створює атмосферу довіри та взаєморозуміння

4. Комунікатор, який забезпечує прозорість у взаємодії з працівниками, пояснюючи поточну ситуацію та плани, встановлює контакти з ключовими стейкхолдерами (постачальниками, клієнтами, інвесторами) для мінімізації наслідків нестабільності, підтримує внутрішню комунікацію для злагодженої роботи команди [12].

4. Інноватор, який упроваджує нові технології для оптимізації виробничих процесів, розробляє інноваційні рішення для адаптації до швидко змінюваних умов ринку, акцентує увагу на цифровізації та автоматизації як на інструментах підвищення стійкості підприємства

5. Фасилітатор змін, який виступає рушійною силою трансформацій у структурі та процесах підприємства, забезпечує гнучкість організації для швидкої адаптації до нових реалій, враховує культурні та соціальні аспекти змін, мінімізуючи опір персоналу.

7. Етичний лідер, який впроваджує принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку, забезпечує дотримання етичних норм у прийнятті рішень, особливо під час криз [13].

Ці ролі відображають сучасні вимоги до лідерів у промисловому секторі та допомагають створити стійкі організації, здатні ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Керівник як лідер в умовах нестабільності є ключовою фігурою, яка забезпечує стійкість, адаптивність та ефективність промислового підприємства. Роль керівника виходить за межі традиційного управління, охоплюючи стратегічне бачення, підтримку команди та інновації. В умовах криз керівник виконує ролі стратега, кризового менеджера, мотиватора та інноватора, орієнтуючись на збереження виробничих і фінансових показників [14].

Ми у власному дослідженні показади, що «Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності надзвичайно важлива і вимагає від нього специфічних навичок та підходів. Керівник умов нестабільності демонструє специфічні риси та властивості, які відрізняють його від керівника в стабільних умовах. Керівник як лідер змін в умовах нестабільності здатний швидко реагувати на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, адаптуючи стратегії та плани відповідно до нових умов [28].

Підвищення значущості етичного лідерства формує довіру в колективі та серед стейкхолдерів, що критично важливо для виживання підприємства. Упровадження цифрових технологій, автоматизації та нових підходів до управління допомагають підприємствам адаптуватися до змін. Ефективна комунікація в умовах невизначеності забезпечує згуртованість команди, мотивуючи співробітників до інновацій та продуктивної праці.

Поняттєво-категоріальний апарат дослідження дозволяє краще розуміти, які характеристики та стратегії необхідні для успішного керівництва, зокрема в кризових умовах. Дослідження сприяє розробці ефективних управлінських стратегій для промислових підприємств, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і стійкість. Ці висновки є основою для подальших наукових досліджень і практичних розробок у сфері управління підприємствами [15].

1.3 Методологія аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Методологія аналізу ролі керівника як лідера в умовах нестабільності охоплює сукупність теоретичних підходів, методів і інструментів, які

дозволяють досліджувати лідерство у складних і змінних умовах [16]. Вона забезпечує системний підхід до розуміння лідерства через призму кризових викликів та динаміки промислових підприємств. Основні складові методології:

1) Системний підхід розглядає лідерство як частину загальної системи управління підприємством [17].

2) Контекстуальний підхід акцентує увагу на впливі зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як ринок, економічна ситуація, структура організації.

3) Мультидисциплінарність включає інтеграцію знань з менеджменту, психології, соціології та економіки.

Воронкова В.Г.,Фурсін О.О., Нікітенко В.О. відзначають, шо «Методологія наукового дослідження допомагає забезпечити системність, об'єктивність і надійність дослідження, що є важливими для розвитку науки та відкриття нових знань. Методологія наукового дослідження також визначає основні кроки, які дослідник повинен здійснити в процесі роботи над проектом, від постановки початкових питань і гіпотез до аналізу результатів та підведення висновків. Крім того, методологія включає в себе розробку і використання певних інструментів та технік, які допомагають дослідникам здійснювати об'єктивне спостереження, експерименти та аналіз» [28, с.7].

Методологія аналізу ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності включає такі методи,. як:

1) Кількісні методи, в основі яких статистичний аналіз ефективності управління на основі KPI (ключових показників ефективності); опитування та анкетування співробітників для оцінки стилю лідерства та його впливу на мотивацію.

2) Якісні методи, в основі яких нлибинні інтерв’ю з керівниками та працівниками для виявлення особливостей комунікації та прийняття рішень:

Кейс-аналіз (case study) успішних або провальних прикладів лідерства у кризових умовах [18].

3) Інструменти дослідження включають SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін керівництва, а також можливостей і загроз; PESTLE-аналіз для вивчення впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на роль лідера; моделювання сценаріїв для прогнозування поведінки лідера в умовах нестабільності [19].

Етапи аналізу включають: 1) Ідентифікація основних характеристик лідерства, які є критичними для стабільності підприємства. 2) Вивчення факторів, що впливають на поведінку керівника в умовах нестабільності. 3) Оцінка впливу лідерства на ключові показники підприємства (виробничі, фінансові, соціальні [20].

Практичне застосування методології аналізу ролі керівника як лідера в умовах нестабільності включає розробку моделей адаптивного та кризового лідерства для промислових підприємств; впровадження навчальних програм для розвитку емоційного інтелекту та адаптивності у керівників; рекомендації щодо поліпшення комунікацій та управління змінами в кризових ситуаціях. Ця методологія дозволяє отримати системне уявлення про роль керівника як лідера, визначити ефективні стратегії управління в нестабільних умовах та створити інструменти для підвищення ефективності промислових підприємств. Продовження значення методології в гармонізації теорії та практики, дозволяє поєднувати теоретичні знання про лідерство з практичними рекомендаціями, адаптованими до потреб конкретних промислових підприємств. Це сприяє зниженню розриву між науковими концепціями та реальними викликами на підприємствах[25].

Використання методології допомагає розробляти стратегії управління змінами, що критично важливо в умовах швидких технологічних, економічних або соціальних трансформацій. Лідери отримують інструменти для прогнозування кризових ситуацій і їх ефективного подолання. Відстеження результатів діяльності керівників за допомогою кількісних і

якісних методів сприяє поліпшенню прийняття рішень. Це забезпечує довгострокову стабільність підприємства та сприяє його конкурентоспроможності.

Методологія сприяє формуванню культури інновацій, довіри та прозорості на підприємстві, що підвищує рівень залученості працівників і їхнього задоволення роботою. Інструменти методології, такі як тренінги та моделювання сценаріїв, дозволяють керівникам розвивати адаптивність, емоційний інтелект і навички управління командами в умовах нестабільності. Застосування методології у глобалізованому середовищі враховує міжкультурні особливості, дозволяючи адаптувати стилі лідерства до різних регіонів і культур [26].

Методологія забезпечує інструменти для впровадження принципів сталого розвитку на рівні управління, що особливо актуально в умовах зростаючого інтересу до екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності. Застосування методології аналізу ролі керівника як лідера є важливим етапом у формуванні ефективних стратегій управління промисловими підприємствами, сприяючи їхньому сталому розвитку навіть у кризові періоди [27].

Висновки до розділу 1

Розглянувши теоретико-методологічні аспекти ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності, можна зробити такі висновки. У контексті епістемології керівник як лідер розглядається не лише як функціональний елемент управління, але і як носій знань, який формує стратегії розвитку підприємства. Його здатність до адаптації та використання знань для прийняття рішень є визначальною у нестабільних умовах.

У сучасній науковій літературі підкреслюється, що ефективність лідерства у промислових організаціях залежить від гнучкості, здатності

керівника впливати на команду та забезпечувати мотивацію у ситуаціях невизначеності. Це включає розвиток емоційного інтелекту та здатність до управління конфліктами.

Для аналізу ролі керівника застосовуються міждисциплінарні підходи, які поєднують системний аналіз, емпіричні дослідження та кейс-методи. Особливий акцент зроблено на оцінці лідерських якостей через моделі ситуаційного лідерства, що враховують рівень зрілості команди та характер викликів, з якими стикається організація.

У нестабільних умовах керівник повинен виступати як адаптивний лідер, спроможний швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це передбачає: 1) Інтеграцію гнучких стратегій управління. 2) Забезпечення комунікації, яка сприяє довірі між співробітниками. 3) Підтримку інновацій та впровадження нових технологій. Роль керівника як лідера в умовах нестабільності є ключовою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності промислового підприємства. Ефективне лідерство базується на знаннях, здатності до прийняття рішень у невизначеності та вмінні адаптувати організацію до динамічного середовища.

Практичне значення ролі керівника як лідера. Керівник, який діє як лідер, здатний оптимізувати виробничі процеси, покращувати організаційну культуру та забезпечувати адаптивність підприємства до нестабільних умов. Його роль критична для своєчасного прийняття управлінських рішень та раціонального розподілу ресурсів. Лідер сприяє формуванню середовища, яке мотивує працівників, підвищує їхню лояльність і підтримує командний дух. У нестабільних умовах це допомагає мінімізувати негативний вплив стресу і невизначеності. Лідерська позиція керівника забезпечує успішне проведення змін, зокрема модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та нових підходів до роботи.

Це особливо важливо для підприємств, що працюють в умовах економічної турбулентності. У ситуаціях нестабільності співробітники часто відчувають невпевненість. Лідер здатний підтримувати моральний стан

команди, мотивувати її до досягнення високих результатів і знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника. У нестабільному середовищі керівник-лідер визначає довгострокові та короткострокові цілі, що допомагають підприємству не лише виживати, але й залишатися конкурентоспроможним. Його здатність до стратегічного мислення дає можливість передбачати ризики та перетворювати виклики у можливості. Лідер формує команди, здатні працювати ефективно навіть у критичних умовах, розвиваючи здатність організації до відновлення (resilience).

Це включає управління ризиками та впровадження кризових стратегій. Роль керівника як лідера виходить за рамки традиційного управління, адже лідерство орієнтоване на створення умов для стійкого розвитку підприємства, його адаптації до зовнішніх змін і збереження конкурентних переваг. Особливо це актуально для промислових підприємств, які стикаються з технологічними викликами, економічною нестабільністю та глобальними тенденціями трансформації ринків.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності охоплює різні аспекти управління, які дозволяють ефективно реагувати на виклики нестабільності, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати розвиток організації. Основні напрями такого досвіду включають [28] (Табл.5)

Таблиця 5 - Основні напрями міжнародного досвіду керівника в умовах нестабільності

Науковий вимір	Характеристика наукових вимірів
Антикризове лідерство	Лідери промислових підприємств у нестабільних умовах повинні виявляти високу стійкість, здатність швидко приймати рішення та адаптуватися до змін. У розвинутих країнах, таких як США та Німеччина, акцент робиться на розробці кризових планів та навчанні керівників навичок роботи в умовах високої невизначеності.
. Інноваційність у лідерстві	У таких країнах, як Японія і Південна Корея, велика увага приділяється лідерству, яке підтримує інновації. Керівники мотивують свої команди впроваджувати нові технології, розробляти сучасні виробничі процеси та знаходити нові ринки збуту.

Комунікація та емпатія	Європейський досвід, зокрема країн Скандинавії, підкреслює важливість прозорої комунікації та емпатії до працівників у складних умовах. Лідери активно залучають співробітників до прийняття рішень, що сприяє формуванню довіри та зменшенню рівня стресу.
Організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність	У США, Канаді та Австралії акцент робиться на формуванні організаційної культури, яка сприяє стійкості. Це включає підтримку морального духу працівників і створення сприятливих умов для роботи навіть у періоди економічного спаду.
Технологічна трансформація	У Китаї та Індії керівники промислових підприємств акцентують увагу на діджиталізації та автоматизації виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність у нестабільних економічних умовах.
Роль навчання та підвищення кваліфікації	Міжнародні дослідження демонструють, що в умовах нестабільності важливим елементом роботи керівника є інвестиції в навчання персоналу. Наприклад, у Німеччині діє модель дуальної освіти, яка дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових умов і підтримувати конкурентоспроможність.
Стратегічне партнерство та кооперація	Промислові лідери в країнах ЄС і Північної Америки активно працюють у напрямку стратегічної кооперації з іншими підприємствами, університетами та дослідницькими центрами. Це дозволяє отримувати доступ до новітніх технологій, оптимізувати виробничі процеси та розподіляти ризики.
Управління ризиками та аналітика	У глобальних корпораціях широко використовується управління ризиками, яке базується на аналізі даних і прогнозуванні. Наприклад, у США великі підприємства активно залучають штучний інтелект для моніторингу ринкових умов, оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень.
Гнучкі моделі управління	Гнучкість стає ключовим фактором у лідерстві. Наприклад, японська концепція "кайдзен" дозволяє здійснювати поступові, але постійні покращення процесів. Це сприяє підвищенню ефективності навіть у складних умовах.
Підтримка психічного здоров'я персоналу	Західні країни, такі як Канада і Великобританія, приділяють велику увагу підтримці психічного здоров'я працівників. Керівники беруть активну участь у створенні програм підтримки, організації тренінгів зі стресостійкості та забезпеченні сприятливого робочого середовища.

.

Таблиця 5 (сформована автором)

Застосування цих підходів допоможе промисловим підприємствам ефективно долати виклики нестабільності та закладати основу для довгострокового розвитку. Досвід показує, що ключовими якостями лідера у кризовій ситуації є адаптивність, стратегічне мислення, інноваційний підхід,

ефективна комунікація та вміння залучати команду до процесу змін. Для впровадження цього досвіду на локальному рівні важливо адаптувати підходи відповідно до культурних та економічних особливостей конкретної країни чи регіону [29].

Як свідчить аналіз міжнародного досвіду, одним із успішних кейсів є досвід компанії General Electric під час світової фінансової кризи 2008 року. Керівники зосередилися на адаптації бізнес-моделей, інвестиціях у нові технології та розширенні стратегічних партнерств, що дозволило підприємству вийти з кризи з мінімальними втратами. Рекомендації для впровадження міжнародного досвіду: 1) Оцінка ризиків та впровадження програм сучасних систем аналізу ризиків. 2) Підтримка інновацій та стимулювання команд до генерування нових ідей. 3) Розвиток лідерських якостей та організація програм навчання для керівників. 4) Гнучке планування та використання інструментів, які дозволяють швидко адаптувати стратегію до змін [30].

Таблиця 6 - Антикризове лідерство та рекомендації для впровадження міжнародного досвіду

Напрямок	Характеристика
Оцінка та управління ризиками	Лідери розробляють і впроваджують ефективні системи управління ризиками; створюються плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, зокрема сценарне планування для різних варіантів розвитку подій. Швидке прийняття рішень, в основі якого керівники демонструють здатність приймати оперативні рішення в умовах дефіциту часу та інформації, важливим є вміння чітко розставляти пріоритети для вирішення найбільш критичних завдань.
Стратегічне планування у кризовій ситуації	В його основі перегляд довгострокових планів з урахуванням змін зовнішнього середовища, впровадження гнучких стратегій, які можуть бути адаптовані до нових обставин
Комунікація та мотивація персоналу	Комунікація під час кризи включяає відкрите, прозоре та регулярне спілкування з працівниками, клієнтами та партнерами, лідери повинні чітко пояснювати ситуацію, прийняті заходи та перспективи. Мотивація персоналу та підтримка командного духу, так як в умовах нстабільності важливо підтримувати довіру співробітників, мотивуючи їх працювати в умовах підвищеного стресу.

Управління ресурсами	Оптимізація використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Пріоритетність інвестицій у критично важливі напрямки діяльності підприємства.
Підтримка інноваційних рішень	У кризовий час лідери сприяють генерації нових ідей, які можуть допомогти підприємству адаптуватися. Застосування новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та скорочення витрат.
Співпраця та партнерство	Антикризові лідери активно шукають партнерів для розділення ризиків і ресурсів. Можливе укладання нових альянсів чи угод для забезпечення стійкості бізнесу.
Розвиток лідерських навичок	Регулярне навчання та вдосконалення управлінських компетенцій. Участь у міжнародних програмах і тренінгах з кризового менеджменту

Таблиця 6 (сформована автором)

Аналіз засвідчив, що антикризове лідерство у дослідженні ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності є одним із напрямків роботи. У період пандемії COVID-19 багато керівників промислових підприємств зосередилися на цифровізації бізнес-процесів, дистанційній роботі та перепрофілюванні виробничих потужностей. Наприклад, компанії у сфері машинобудування оперативно переорієнтувалися на виробництво медичного обладнання. Антикризове лідерство – це поєднання стратегічного мислення, швидкої адаптації, ефективної комунікації та управління командою. Такий підхід дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій і знайти нові можливості для розвитку підприємства [31].

В умовах нестабільності використовується **Трансформаційне лідерство** – це підхід до управління, який акцентує увагу на зміні, натхненні, інноваціях та розвитку організації шляхом мотивації та залучення співробітників до досягнення високих цілей. Воно включає наступні ключові аспекти (Табл. 7)

Таблиця 7 - Трансформаційне лідерство та рекомендації для

впровадження міжнародного досвіду

Напрямок	Характеристика
Формування візії та стратегії	Лідер створює чітку та надихаючу візію майбутнього. Визначає довгострокові цілі, які мотивують співробітників на досягнення кращих результатів. Демонструє здатність бачити нові можливості навіть у нестабільних умовах.
Індивідуалізоване наставництво	Лідери приділяють увагу кожному члену команди, розуміючи їхні потреби, здібності та потенціал. • Підтримують розвиток компетенцій співробітників через наставництво та навчання. • Підтримують емоційний зв'язок із працівниками, допомагаючи їм адаптуватися до змін.
Мотивація через натхнення	Лідер транслює ентузіазм і впевненість, що стимулює співробітників працювати з більшим натхненням. • Встановлює високі стандарти роботи, мотивуючи співробітників перевершувати свої звичайні показники. • Використовує похвалу та визнання як інструменти підтримки морального духу.
Стимулювання інноваційного мислення	• Заохочує творчість та інновації, стимулюючи команду шукати нові підходи до вирішення завдань. • Допомагає працівникам вийти за межі традиційних рамок мислення. • Підтримує культуру, де помилки сприймаються як частина навчання та зростання.
Особистий приклад лідера	Лідер демонструє принципи, цінності та етику, які відповідають візії організації. • Власна поведінка стає зразком для наслідування співробітниками. • Лідер виявляє стійкість, рішучість і готовність брати на себе відповідальність.
Фокус на змінах та трансформації організації	Лідер допомагає команді адаптуватися до нових умов і вимог, підтримуючи їх в процесі змін. • Реалізовує стратегічні зміни, які сприяють розвитку організації. • Створює культуру безперервного вдосконалення.
Ефективна комунікація	Забезпечує прозоре спілкування з командою. • Чітко пояснює завдання, візію та важливість внеску кожного співробітника в досягнення загальних цілей.

Таблиця 7 (сформована автором)

Трансформаційне лідерство є ключовим підходом у сучасному управлінні, який допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін,

підвищувати ефективність і досягати амбітних цілей. Основні висновки щодо його ролі та впровадження [32]:

1) Зосередженість на візії, так як трансформаційний лідер здатний сформувати надихаючу візію, яка мобілізує співробітників і задає напрям розвитку організації.

2) Розвиток персоналу, в основі якого індивідуальний підхід до кожного працівника сприяє розкриттю його потенціалу та формуванню лояльності до організації.

3) Інновації як основа успіху, що включає заохочення творчого підходу дозволяє знаходити нові рішення для викликів сучасності та залишатися конкурентоспроможним.

4) Особистий приклад лідера, так як харизма та поведінка лідера мотивують команду слідувати його прикладу та працювати на спільний результат.

5) Підтримка змін, націлена на те, що лідер стає рушійною силою трансформацій, допомагаючи організації і працівникам долати опір нововведенням. Отже, трансформаційне лідерство не лише допомагає підприємствам залишатися ефективними в умовах нестабільності, але й створює умови для їхнього процвітання. Його впровадження вимагає від керівника стратегічного мислення, емоційного інтелекту та здатності надихати інших [33].

2.2 Діагностика проблем дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Діагностика проблем є важливим етапом у дослідженні ролі керівника, оскільки дозволяє виявити ключові чинники, які впливають на ефективність лідерства. Діагностика проблем дозволяє отримати комплексну картину впливу нестабільності на роль керівника як лідера. Виявлення ключових

проблем і їх системний аналіз є основою для розробки стратегій удосконалення лідерських якостей, управлінських підходів та адаптації підприємства до умов нестабільності. Дослідження цих чинників допомагає зрозуміти, з якими зовнішніми викликами стикається керівник, тому ми виділяємо ці проблеми [34] (Табл.8)

Таблиця 8 - Діагностика проблем дослідження ролі керівника як лідера:

причини, наслідки, рішення

Проблема	Характеристика проблеми, причини, наслідки, рішення
Аналіз зовнішніх чинників нестабільності	Економічна нестабільність: зміни валютних курсів, інфляція, економічні кризи. Політична ситуація: законодавчі зміни, конфлікти, санкції. Соціальні та технологічні зміни: зміни в запитах споживачів, діджиталізація, автоматизація. Глобальні виклики: пандемії, екологічні кризи, міжнародна конкуренція.
Внутрішні організаційні проблеми	Недостатність ресурсів: обмеження фінансових, матеріальних або людських ресурсів. Низька мотивація персоналу: вплив кризових ситуацій на моральний дух працівників. Слабка комунікація: нерозуміння співробітниками цілей і завдань організації.
Оцінка лідерських якостей керівника	Стратегічне мислення: здатність керівника бачити довгострокові перспективи. Комунікативні навички: рівень взаємодії з командою. Емоційний інтелект: уміння керівника розуміти емоції підлеглих і підтримувати їх у складних ситуаціях. Гнучкість: здатність адаптувати стиль управління до умов нестабільності.
Дослідження корпоративної культури	Чи підтримує існуюча культура інновації та гнучкість у кризових умовах? Чи довіряють співробітники керівництву, і наскільки вони залучені до процесу змін? Як організація реагує на зміни у зовнішньому середовищі?
Ідентифікація прогалин у навичках	Чи має керівник достатній рівень компетенцій для управління в умовах нестабільності? Які навички потребують розвитку: антикризове управління, ведення переговорів чи технічні знання?
Моніторинг ефективності управлінських рішень	Аналіз результатів рішень, прийнятих у кризових умовах. Оцінка впливу управлінських рішень на фінансові та операційні показники підприємства. Виявлення слабких місць у підходах до управління.

Методи діагностики	Опитування співробітників: для оцінки рівня довіри та мотивації. Інтерв'ю з керівниками: для виявлення їхнього бачення проблем і можливостей. Аналіз даних: фінансових, операційних та ринкових показників. SWOT-аналіз: для визначення сильних і слабких сторін лідерства.
Економічна нестабільність	Проблема: Постійні коливання ринку, зростання витрат на сировину, зниження купівельної спроможності клієнтів. Причини: Глобальні економічні кризи, санкції, зміни у ланцюгах постачання. Наслідки: Зменшення доходів підприємства, скорочення виробництва, ризик втрати конкурентоспроможності. Рішення: Застосування гнучкого бюджетування. Впровадження системи управління ризиками. Диверсифікація джерел постачання і ринків збуту.
.Опір змінам з боку персоналу	Проблема: Працівники не підтримують нові ініціативи, знижують продуктивність або проявляють пасивний спротив. Причини: Недостатня комунікація з боку керівництва, страх втрати стабільності або роботи, низький рівень довіри. Наслідки: Зрив впровадження змін, втрата часу і ресурсів, погіршення робочого клімату. Рішення: Розробка програм адаптації змін з акцентом на перевагах для персоналу. Підвищення прозорості комунікацій і залучення співробітників до обговорення змін. Проведення тренінгів з управління змінами.
Нестача лідерських навичок у керівників	Проблема: Деякі керівники демонструють слабкі лідерські якості, що ускладнює мобілізацію колективу в умовах кризи. Причини: Невідповідна підготовка, відсутність досвіду в антикризовому управлінні, недостатній емоційний інтелект. Наслідки: Неефективне управління, погіршення морального духу колективу, втрати через неправильні рішення. Рішення: Проведення програм з розвитку лідерських якостей. Впровадження коучингу для керівників. Ротація керівного складу для розвитку компетенцій.
Відсутність інноваційного підходу	Проблема: Нездатність швидко адаптуватися до змін через брак інновацій. Причини: Консервативна організаційна культура, слабка інтеграція нових технологій. Наслідки: Зниження ефективності виробництва, втрата ринку на користь конкурентів. Рішення: Розвиток культури інновацій через мотивацію співробітників до генерації ідей. Інвестування в нові технології та автоматизацію. Партнерство з науковими установами для спільних досліджень.
Слабка комунікація між рівнями управління	Проблема: Недостатній обмін інформацією між керівництвом і працівниками. Причини: Ієрархічна структура управління, відсутність регулярного зворотного зв'язку.Наслідки: Непорозуміння, низька ефективність роботи, конфлікти в колективі.

	Рішення: Впровадження сучасних систем комунікації, наприклад, корпоративних чатів. Регулярні зустрічі керівництва з персоналом. Розвиток культури відкритого зворотного зв’язку.
Недостатня гнучкість у прийнятті рішень	Проблема: Керівники не можуть швидко адаптувати стратегії до змін. Причини: Жорсткі структури управління, відсутність навичок роботи в умовах невизначеності. Наслідки: Пропуск можливостей, посилення ризиків для підприємства. Рішення: Перехід до гнучких моделей управління (Agile, Scrum). Проведення сценарного планування. Навчання керівників навичкам швидкого прийняття рішень.
Керівники не можуть швидко адаптувати стратегії до змін.	Причини: Жорсткі структури управління, відсутність навичок роботи в умовах невизначеності. Наслідки: Пропуск можливостей, посилення ризиків для підприємства. Рішення: Перехід до гнучких моделей управління (Agile, Scrum). Проведення сценарного планування. Навчання керівників навичкам швидкого прийняття рішень.

Таблиця 8 (сформована автором)

Ці проблеми виявляються шляхом внутрішніх опитувань, аналізу продуктивності та ефективності бізнес-процесів.Аналіз виявлених проблем дозволяє структурувати виклики, з якими стикається керівник, і розробити шляхи їх подолання [35]. Нижче представлено основні проблеми, їх причини, наслідки та можливі рішення. Аналіз проблем вказує, що для підвищення ефективності ролі керівника на промисловому підприємстві в умовах нестабільності необхідно впроваджувати комплексні підходи. Вони мають включати розвиток лідерських якостей, підтримку інновацій, вдосконалення комунікації та адаптацію управлінських моделей до сучасних викликів. Це допоможе створити стійке підприємство, здатне ефективно працювати навіть у кризових умовах. Розв'язання ключових проблем, пов'язаних із лідерством у кризових умовах, має значний практичний вплив на ефективність роботи промислових підприємств. Приведемо приклади основних аспектів такого значення [36] (Табл.9)

Таблиця 9 - Ключові проблеми, пов'язані із лідерством у кризових умовах та умови їх вирішення

Розв'язання ключових проблем	Що це дає	Реальний ефект
Підвищення стійкості підприємства	Здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, політичні нестабільності або технологічні зміни.	Зниження ризиків банкрутства. Підтримка стабільного виробництва та поставок. Збереження ключових позицій на ринку.
Зростання продуктивності працівників	Мотивація персоналу до активної участі у змінах та підвищення ефективності їх роботи.	Зменшення плинності кадрів. Підвищення якості виконання завдань. Формування згуртованої команди, орієнтованої на результат.
Оптимізація управлінських процесів	Швидкість прийняття рішень, гнучкість управління та ефективний розподіл ресурсів.	Скорочення часу на адаптацію до змін. Оптимізація витрат. Мінімізація втрат через неправильні рішення.
Інноваційний розвиток підприємства	Активне впровадження нових технологій, методів роботи та рішень, які підвищують конкурентоспроможність.	Вихід на нові ринки. Збільшення рентабельності продукції. Створення унікальних пропозицій для клієнтів.
Поліпшення корпоративної культури	Зміцнення довіри між керівництвом і співробітниками, формування культури підтримки змін.	Зниження рівня конфліктів у колективі. Формування середовища для розвитку талантів. Підвищення репутації підприємства як привабливого роботодавця.
Підтримка фінансової стабільності	Зменшення негативного впливу зовнішніх факторів на фінансові результати підприємства.	Створення резервів для кризових ситуацій. Збільшення інвестиційної привабливості. Підтримка позитивного грошового потоку.
Розвиток лідерських компетенцій	Створення сильної управлінської команди, здатної ефективно керувати підприємством у складних умовах.	Формування нових підходів до стратегічного планування. Збільшення результативності команд. Збереження високого рівня лояльності співробітників.
Виведення підприємства на новий рівень	Не просто подолання кризи, а й трансформація підприємства в гнучкішу, ефективнішу та інноваційну організацію.	Посилення позицій на ринку. Підготовка до нових викликів у майбутньому. Довгостроковий розвиток і сталий

розвитку		успіх.

Таблиця 9 (сформована автором)

Таким чином, аналіз засвідчив, що розв'язання проблем у сфері лідерства має практичне значення як для виживання підприємства у кризових умовах, так і для його довгострокового розвитку [37]. Лідери, здатні мобілізувати команду, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, стають ключовою конкурентною перевагою організації. Ми у своїй авторській статті відмічаємо, що «В умовах нестабільності керівник налаштований на різні зміни, що можуть включати:

1) Стратегічні зміни, у контексті яких керівник готовий до перегляду та адаптації стратегій підприємства для відповіді на нові умови ринку, конкуренції та технологічних тенденцій.

2) Організаційні зміни, у контексті яких керівник здатний впроваджувати організаційні перетворення, які дозволяють підприємству бути більш гнучким та ефективним у змінному середовищі.

3) Операційні зміни, у контексті яких керівник налаштований на постійне вдосконалення та оптимізацію виробничих процесів та процедур з метою підвищення продуктивності та зменшення витрат.

4) Культурні зміни, у контексті яких керівник спрямовує зусилля на створення та підтримку корпоративної культури, яка сприяє відкритості до змін, інноваціям та взаємодії між співробітниками.

5) Технологічні зміни, у контексті яких керівник готовий до впровадження нових технологій та інструментів, які допомагають підприємству пристосуватися до змін у цифровій епохі та вирішувати нові завдання.

6) Ризикові зміни, у контексті яких керівник активно враховує потенційні ризики та визначає стратегії їх управління, щоб забезпечити стабільність та стійкість підприємства в умовах несприятливих факторів.

Ці зміни вимагають від керівника гнучкості, відкритості до нових ідей та здатності до швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності та нестабільності. Отже, керівник умов нестабільності повинен бути не лише ефективним організатором та лідером, але й стратегом, готовим до викликів та змін, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі» [28].

2.3 Розробка моделі лідерських якостей керівника на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Для ефективного керівництва промисловим підприємством у періоди нестабільності необхідно створити модель лідерських якостей, яка забезпечує адаптивність, стійкість і здатність до стратегічного управління. Модель складається з кількох взаємопов'язаних елементів, які формують комплексний підхід до лідерства [29]. Модель включає три ключові аспекти: особистісні якості, управлінські компетенції та поведінкові підходи (Табл.10).

Таблиця 10 - Основні компоненти моделі

Напрямок	Характеристика
Формування візії та стратегії	• Лідер створює чітку та надихаючу візію майбутнього. • Визначає довгострокові цілі, які мотивують співробітників на досягнення кращих результатів. • Демонструє здатність бачити нові можливості навіть у нестабільних умовах.
Індивідуалізоване наставництво	• Лідери приділяють увагу кожному члену команди, розуміючи їхні потреби, здібності та потенціал.

	• Підтримують розвиток компетенцій співробітників через наставництво та навчання. • Підтримують емоційний зв'язок із працівниками, допомагаючи їм адаптуватися до змін.
Особистісні якості	• Емоційна стійкість: здатність зберігати спокій і раціональність у стресових ситуаціях. • Рішучість: готовність приймати рішення швидко і відповідально. • Оптимізм: підтримка позитивного настрою в команді навіть у складних обставинах. • Харизма: здатність надихати команду та викликати довіру.
Управлінські компетенції	• Антикризове управління: вміння розробляти плани реагування на кризи. • Стратегічне мислення: здатність аналізувати середовище та прогнозувати майбутні ризики і можливості. • Фінансова грамотність: розуміння економічних показників і вміння управляти ресурсами. • Інноваційність: здатність впроваджувати нові технології та процеси
Поведенкові підходи	• Гнучкість: адаптація управлінських методів залежно від ситуації. • Прозора комунікація: забезпечення чіткого та відкритого обміну інформацією з працівниками. • Навчання та розвиток персоналу: інвестування в професійне зростання співробітників. • Етичність: дотримання високих моральних стандартів у прийнятті рішень.

.

Таблиця 10 (сформована автором)

Це фундаментальні характеристики керівника, які визначають його здатність лідирувати в умовах невизначеності. Це практичні навички, необхідні для ефективного управління підприємством [30]. Етапи розробки моделі, яка включає кілька послідовних етапів: 1) Аналіз середовища, в основі якого дослідження умов, у яких функціонує підприємство (економічна нестабільність, конкуренція, технологічні зміни), визначення основних викликів для лідерства. 2) Визначення ключових якостей, що включають опитування працівників і експертів для визначення найбільш важливих якостей лідера. вивчення успішних прикладів лідерства в подібних умовах. 3) Побудова структури моделі, що включає створення списку якостей і компетенцій, які мають бути взаємопов'язані; визначення механізмів їхнього розвитку та реалізації. 4) Тестування моделі, в основі якої застосування моделі до реальних кейсів підприємства, оцінка результатів і внесення коригувань [31].

Приведемо приклад ключових компетенцій керівника на промисловому підприємстві в умовах нестабільності: 1) Адаптивність, в основі якої управління змінами та швидка реакція на кризи. 2) Мотивація команди, в основі якої створення умов для залученості працівників. 3) Інноваційне мислення, що включає пошук нових рішень для підвищення ефективності. Ключові інструменти включають [32]: 1) Регулярні зворотні зв'язки з командою. 2) Використання технологій для аналітики даних і управління. 3) Розробка сценарних планів для різних рівнів кризи. Переваги впровадження моделі% 1) Зміцнення лідерських позицій керівника: підвищення довіри до керівника серед працівників. 2) Покращення операційної ефективності: адаптація процесів до умов нестабільності. 3) Розвиток корпоративної культури: формування атмосфери довіри та підтримки. Розбка моделі лідерських якостей керівника сприяє створенню адаптивного та ефективного стилю управління на промисловому підприємстві. Вона допомагає керівникам бути готовими до змін, залучати команду до вирішення складних завдань і забезпечувати стабільність підприємства навіть у кризових умовах [33].

У міжнародній практиці існує кілька концепцій лідерства, які адаптуються до умов нестабільності та кризи. Кожна з них фокусується на окремих аспектах лідерських якостей, таких як інноваційність, адаптивність або емоційна стійкість.

1. Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership). Трансформаційний лідер надихає команду на досягнення амбітних цілей, стимулюючи особистісний розвиток і залученість співробітників. Основні елементи: 1) Лідер створює чіткий образ майбутнього, до якого команда прагне. 2) Індивідуальний підхід, так як враховує потреби кожного працівника. 3) Лідер мотивує команду через приклад і емоційний вплив. 4) Інноваційність, в основі якого постійний пошук нових ідей та шляхів їх реалізації. Ілон Маск (Tesla, SpaceX) використовує трансформаційне

лідерство для розвитку передових технологій і надихання своїх команд на досягнення неймовірних результатів [34].

2. Ситуативне лідерство (Situational Leadership). Лідер змінює свій стиль управління залежно від ситуації та рівня зрілості команди. Основні елементи: 1) Директивний стиль, що використовується в кризових ситуаціях, де необхідне швидке прийняття рішень. 2) Підтримуючий стиль, застосовується, коли співробітники потребують мотивації та впевненості. 3) Делегуючий стиль, що икористовується досвідченими працівниками, які здатні працювати автономно. Пол Герсі та Кен Бланшар розробили цю модель, яка активно застосовується в управлінні кризами в бізнес [35].

3. Сервісне лідерство (Servant Leadership). Лідер служить команді, забезпечуючи її потреби та створюючи умови для розвитку. Основні елементи: 1) Лідер розуміє почуття та потреби співробітників. 2) Має постійний зворотний зв'язок з командою. 3) Фокус на навчанні та зростанні співробітників. 4) Підтримка морального духу, так як лідер створює атмосферу довіри та взаємодопомоги. Говард Шульц (Starbucks) впроваджував сервісне лідерство, акцентуючи на створенні комфортних умов для співробітників навіть під час економічних криз.

4. Автентичне лідерство (Authentic Leadership). Лідер демонструє щирість, прозорість та етичність, що сприяє довірі в команді. Основні елементи: 1) Щирість, лідер залишається самим собою і діє згідно з власними цінностями. 2) Прозорість, має чітке та відкрите спілкування з підлеглими. 3) Етичність, в основі якої лПрийняття рішень із врахуванням моральних принципів. 4) Саморефлексія, лідер постійно аналізує свої дії та вдосконалюється. Опра Вінфрі є прикладом автентичного лідера, завдяки своїй щирості та послідовності у впровадженні змін [36].

5. Ефективний лідер володіє високим рівнем емоційного інтелекту, що дозволяє йому розуміти, керувати та впливати на емоції інших. Основні елементи: 1) Самоусвідомлення, в основі якого розуміння власних емоцій та їх впливу на рішення. 2) Управління емоціями, що включає здатність

зберігати спокій і мотивацію в стресових умовах. 3) Соціальні навички, в основі яких вміння будувати відносини та вирішувати конфлікти. 4) Емпатія, що включає розуміння емоцій інших людей. С. Наделла (Microsoft) значно підвищив продуктивність компанії, впроваджуючи лідерство з акцентом на емоційний інтелект і співпрацю [37].

6. Адаптивне лідерство (Adaptive Leadership). Лідер допомагає організації адаптуватися до змін шляхом вирішення комплексних проблем і залучення співробітників до процесу змін. Основні елементи: 1) Виявлення ключових проблем, лідер визначає основні виклики та ризики. 2) Залучення команди, в основі якої створення середовища для обговорення та пошуку рішень. 3) Гнучкість, націлена на постійне коригування підходів залежно від нових умов. 4) Лідерство через приклад, лідер сам демонструє готовність до змін. Джефф Безос (Amazon) активно застосовує адаптивне лідерство для підтримки інноваційності компанії та її стійкості до змін [38].

Зарубіжні концепції лідерства пропонують широкий спектр підходів, які допомагають керівникам справлятися з нестабільністю. Вибір відповідної концепції залежить від характеру викликів, які стоять перед підприємством, і специфіки його діяльності. Комбінація цих підходів може стати потужним інструментом для підвищення ефективності управління [39].

У 1973 році доктор Макклелланд опублікував в журналі «Американський психолог» статтю: «Тестування компетентності, а не інтелекту», цінності та інші фактори, які можуть визначати продуктивність праці, вплинути на продуктивність праці, щоб підвищити організаційну ефективність та сприяти індивідуальному розвитку; внести істотний внесок у кар'єрний успіх. Він назвав це відкриттям особистісних станів та поведінкових характеристик, які безпосередньо впливають на компетентність виконання роботи [40].

Дослідницька група, очолювана професором Макклелландом, після великого поглибленого дослідження виявила, що традиційні оцінки академічних здібностей, знань і навичок не можуть передбачити рівень

продуктивності праці та особистий кар'єрний успіх. Водночас, вони виявили, що фундаментально на особисту ефективність впливають речі, які можна назвати якостями компетентності, такі як «мотивація досягнення», «міжособистісне розуміння», «командне лідерство», «здатність впливати». Особисті характеристики відрізняють високий рівень продуктивності від середнього рівня продуктивності на конкретній посаді та в організаційному середовищі [41].

Компетентність – це потенційна риса особистості, має чіткий причинно-наслідковий зв'язок з ефективною або високопродуктивною поведінкою, пов'язаною з результативністю, що виявляється людиною на роботі або в певній ситуації. Модель компетенцій є сумою компетенцій і якостей, необхідні виконання конкретної завдання. Доктор Девід Макклелланд вважає, що компетентність та якість включають шість аспектів: знання, навички, цінності, самопозиціонування, особисті якості, які утворюють органічну ієрархічну систем лідерства. Серед них знання та навички є найбільш поверховим змістом здібностей і якостей, тоді як цінності, самопозиціонування, потреби та особисті якості є більш глибоким змістом здібностей і якостей. Чим глибший контент, тим сильніший його прогнозуючий ефект на індивідуальну продуктивність і тим стабільніший ефект. Компетенції – це будь-які особистісні характеристики, що відрізняють ефективність роботи людини на конкретній посаді, в організаційному середовищі та культурному кліматі. Його три основні характеристики полягають у тому, що компетенції відображають конкретне середовище, пов'язане з продуктивністю, яке може бути об'єктивно виміряним [42].

У зарубіжній практиці визначено важливість трансформаційного, адаптивного та сервісного лідерства для подолання викликів нестабільності. Лідери у розвинутих країнах (США, Німеччина, Японія) активно використовують інноваційні підходи, які включають впровадження нових технологій, розвиток антикризового управління та формування корпоративної культури. Основний акцент робиться на стратегічному

мисленні, управлінні змінами, розвитку емоційного інтелекту та мотивації команди [43].

Розроблена модель лідерських якостей керівника інтегрує теоретичні підходи до лідерства в умовах нестабільності. Це дозволяє зрозуміти, які саме якості є ключовими для успішного управління промисловим підприємством в умовах зовнішніх викликів. Аналіз і систематизація зарубіжного досвіду з адаптацією до локальних умов дозволяють краще зрозуміти універсальні принципи лідерства та їх застосування у специфічних економічних і соціальних контекстах [44].

Запропонована модель лідерських якостей може слугувати основою для подальших досліджень у сфері організаційного розвитку, зокрема для аналізу впливу лідерства на ефективність підприємств у різних галузях. Дослідження поєднує підходи з менеджменту, психології та соціології, що сприяє створенню більш цілісного погляду на роль лідерства в умовах кризи. Модель сприяє формуванню культури підтримки змін, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та забезпечення ефективної комунікації. Модель може бути використана для створення інструментів діагностики готовності керівників до роботи в умовах нестабільності. Вона також допомагає розробити чіткі антикризові стратегії на основі виявлених сильних і слабких сторін лідерів [45].

Використання моделі сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, зниженню витрат і пошуку нових можливостей для зростання, навіть у кризових умовах. Результати дослідження можуть бути адаптовані для інших типів організацій, зокрема в державному управлінні, освіті або невиробничій сфері. Дослідження має як значний теоретичний внесок у розвиток науки про управління, так і практичну цінність для покращення діяльності промислових підприємств. Запропоновані підходи та розроблена модель можуть бути ефективно застосовані для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у сучасному світі [46].

Висновки до розділу 2

Розділ було присвячено аналізу проблем ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності, зокрема вивченню міжнародного досвіду, діагностиці проблем та розробці моделі лідерських якостей. Результати цього дослідження дозволяють зробити такі ключові висновки. Міжнародний досвід демонструє, що ефективний керівник в умовах нестабільності повинен мати здатність до швидкого прийняття рішень, адаптації до змін та надихання команди на досягнення цілей.

Виявлено основні внутрішні та зовнішні проблеми, які впливають на ефективність лідерства. Зовнішні проблеми: економічна нестабільність, глобальна конкуренція, технологічні зміни. Внутрішні проблеми: опір змінам, слабка корпоративна культура, недоліки у комунікації між рівнями управління. Аналіз показав, що значна частина проблем пов’язана з недостатнім рівнем розвитку лідерських якостей керівників, такими як емоційна стійкість, адаптивність та стратегічне мислення. Використання SWOT-аналізу дозволило чітко визначити сильні та слабкі сторони лідерства на підприємстві, а також можливості для його вдосконалення.

Діагностика проблем підтвердила необхідність розвитку нових управлінських компетенцій у керівників для ефективного подолання викликів нестабільності. Розроблено моделі лідерських якостей керівника. Розроблена модель лідерських якостей включає такі ключові елементи: 1) Особистісні якості: емоційна стійкість, оптимізм, харизма. 2) Управлінські компетенції: стратегічне мислення, антикризове управління, фінансова грамотність. 3) Поведенкові підходи: прозорість у комунікації, інноваційність, розвиток персоналу.

Застосування цієї моделі дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, особливо в умовах економічних і соціальних криз. Модель також враховує міжнародний досвід і специфіку локальних умов, що

забезпечує її універсальність і практичну цінність.Розроблена модель лідерських якостей є дієвим інструментом для підвищення ефективності керівників у промислових підприємствах і створює основу для стійкого розвитку організацій навіть у складних умовах.

Аналіз міжнародного досвіду, діагностика проблем та розробка моделі лідерських якостей дозволили окреслити ключові напрями вдосконалення ролі керівника як лідера. Основний акцент робиться на розвитку таких якостей, як адаптивність, стратегічне мислення, інноваційність і прозора комунікація. Практичне застосування розробленої моделі сприятиме підвищенню ефективності управління промисловим підприємством і забезпечить його стабільність навіть у нестабільних умовах. Розроблена модель лідерських якостей надає керівникам практичні рекомендації для адаптації до умов нестабільності. Модель дозволяє формувати стратегії управління, які сприяють досягненню стабільності та розвитку підприємства. Особливий акцент робиться на розвитку адаптивності, стратегічного мислення та навичок роботи в кризових ситуаціях.

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА)

3.1 Практичні рекомендації удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Для підвищення ефективності моделі ролі керівника в умовах нестабільності необхідно врахувати низку практичних заходів, які сприятимуть розвитку лідерських якостей, адаптивності управління та залученню команди до досягнення стратегічних цілей [47].

1. Розвиток лідерських компетенцій.. Впровадження програм навчання.

Організувати тренінги з антикризового управління, що навчають швидко реагувати на зміни та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Забезпечити навчання навичкам емоційного інтелекту, таких як емпатія, самоконтроль і ефективна комунікація [48].

Включити в програму навчання управління змінами (change management), зокрема методики залучення команди до трансформаційних процесів.

2. Наставництво та коучинг. Розвивати керівників через програми наставництва, де досвідчені лідери діляться своїми знаннями та досвідом. Запровадити регулярні коучингові сесії для аналізу індивідуальних управлінських проблем і пошуку рішень. Удосконалення комунікації в умовах кризи [49].

3. Забезпечення прозорості.Запровадити регулярне інформування співробітників про стан справ у компанії для зменшення невизначеності та страхів. Використовувати сучасні інструменти комунікації (корпоративні платформи, чат-боти, інтранет) для швидкого поширення інформації.

4. Двосторонній зв'язок. Організувати регулярні зворотні зв’язки з командою, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції. Проводити опитування персоналу, щоб виявляти проблемні зони у взаємодії та управлінні [50].

5. Посилення інноваційного потенціалу та створення інноваційної культури. Заохочувати генерацію ідей через брейнстормінги, конкурси інновацій або програми нагород для найкращих ініціатив. Створити лабораторії інновацій, де співробітники можуть працювати над новими підходами до вирішення проблем.

6. Впровадження цифрових технологій. Використовувати аналітичні платформи для прогнозування ризиків і оптимізації бізнес-процесів.

Інвестувати в автоматизацію процесів і діджиталізацію операцій, щоб підвищити ефективність управління.

7. Формування антикризового плану. Розробити чіткий план реагування на кризи, який включає: Сценарне планування для різних варіантів розвитку подій. Ідентифікацію критичних ризиків і методів їхньої мінімізації. Формування резервів ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) для оперативного реагування на кризи [51].

8. Мотивація персоналу та підтримка командного духу та системи мотивації. Переглянути системи винагороди, щоб врахувати умови нестабільності (гнучкі бонуси, премії за продуктивність у кризовий період). Проводити регулярні нагородження за досягнення та зусилля, навіть у складних обставинах.

9. Психологічна підтримка. Запровадити програми підтримки психічного здоров'я, зокрема консультації психологів або тренінги зі стресостійкості. Забезпечити комфортне робоче середовище, яке сприяє зниженню напруги в колективі [52].

10. Адаптація до зовнішніх змін. Стратегічне партнерство. Розвивати співпрацю з іншими підприємствами, університетами та дослідницькими центрами для отримання доступу до новітніх технологій і ресурсів. Шукати нові ринки збуту та можливості для диверсифікації діяльності.

11. Постійний моніторинг середовища. Впровадити регулярний аналіз ринку та конкурентного середовища для швидкого виявлення змін і ризиків. Використовувати інструменти SWOT-аналізу та PESTLE-аналізу для оцінки ситуації [53].

12. Впровадження гнучких методів управління. Перейти до використання Agile-методологій або інших гнучких підходів, які дозволяють швидко реагувати на зміни. Формувати крос-функціональні команди, які здатні оперативно вирішувати складні завдання [72].

Удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності вимагає системного підходу, що

включає розвиток лідерських компетенцій, впровадження ефективних інструментів комунікації, інноваційність і адаптивність до змін. Практичні рекомендації дозволяють підвищити ефективність управління підприємством, мотивувати команду та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах [54].

13. Розвиток корпоративної культури в умовах нестабільності.Створення культури підтримки змін. Поширювати ідею, що зміни є не загрозою, а можливістю для розвитку. Організовувати інформаційні сесії та тренінги, які демонструють переваги нововведень для співробітників. Розвивати культуру відкритості, де кожен співробітник може вільно висловлювати свої думки та ідеї [55].

14. Зміцнення довіри до керівництва. Забезпечити прозорість управлінських рішень, демонструючи співробітникам, що всі заходи спрямовані на благо організації та її працівників. Регулярно проводити зустрічі керівників із працівниками, пояснюючи поточний стан підприємства та відповідаючи на запитання.

15. Інтеграція соціальної відповідальності. Розвивати програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що можуть включати підтримку громади, екологічні ініціативи або благодійність. Впровадження КСВ сприяє покращенню репутації підприємства та підвищенню лояльності працівників [56].

16. Посилення інструментів оцінки та аналізу лідерства. Впровадження системи оцінки лідерства. Розробити метрики для оцінки ефективності керівників у періоди нестабільності, наприклад: здатність до адаптації; рівень залученості команди; ефективність комунікації та прийняття рішень. Використовувати регулярні оцінки, такі як 360-градусний зворотний зв'язок, для отримання об'єктивної інформації про ефективність лідерів.

17. Аналітика для прийняття рішень. Інтегрувати цифрові системи для збору даних про виробничі показники, ефективність команди та ринкові

умови. Використовувати інструменти Big Data та штучного інтелекту для прогнозування ризиків і розробки сценаріїв розвитку [57].

18. Інституціоналізація адаптивного лідерства. Розробка гнучких структур управління. Зменшити рівень бюрократії, створюючи гнучкі та децентралізовані структури управління, які швидше реагують на зміни. Делегувати більше відповідальності середньому менеджменту, що сприяє оперативності в прийнятті рішень [73].

19. Постійний розвиток стратегій адаптації. Впровадити регулярні стратегічні сесії для аналізу зовнішнього середовища та коригування цілей. Формувати крос-функціональні команди для вирішення стратегічно важливих завдань [58].

20. Розробка системи підтримки інновацій. Інкубація ідей. Запустити програми для генерації ідей співробітниками (наприклад, інноваційні хаби або «банки ідей»). Заохочувати співробітників брати участь у процесах розробки нових рішень через надання додаткових бонусів або ресурсів.

21. Інвестування у нові технології. Розвивати партнерства з технологічними стартапами або університетами для впровадження передових рішень. Систематично оцінювати інноваційні технології, які можуть підвищити ефективність виробництва та управління [59].

Пілотне тестування змін. Починати впровадження рекомендацій із невеликих відділів або команд, щоб оцінити ефективність до масштабування.

Регулярний моніторинг. Відстежувати прогрес впровадження змін і здійснювати коригування, враховуючи отримані результати.

Інтеграція рекомендацій у корпоративну стратегію. Переконатися, що усі ініціативи підтримуються на стратегічному рівні і є частиною довгострокового плану підприємства.

Очікувані результати. Підвищення ефективності управління: швидша адаптація підприємства до змін і зменшення впливу кризових ситуацій. Зростання мотивації персоналу: покращення залученості співробітників і зміцнення командного духу. Розвиток стійкої організації: формування

підприємства, здатного ефективно функціонувати навіть у періоди високої нестабільності [74].

8. Розвиток корпоративної культури в умовах нестабільності

Організовувати інформаційні сесії та тренінги, які демонструють переваги нововведень для співробітників. Розвивати культуру відкритості, де кожен співробітник може вільно висловлювати свої думки та ідеї [60].

Забезпечити прозорість управлінських рішень, демонструючи співробітникам, що всі заходи спрямовані на благо організації та її працівників. Регулярно проводити зустрічі керівників із працівниками, пояснюючи поточний стан підприємства та відповідаючи на запитання.

Розвивати програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що можуть включати підтримку громади, екологічні ініціативи або благодійність. Впровадження КСВ сприяє покращенню репутації підприємства та підвищенню лояльності працівників [61].

Розробити метрики для оцінки ефективності керівників у періоди нестабільності. Використовувати регулярні оцінки, такі як 360-градусний зворотний зв'язок, для отримання об'єктивної інформації про ефективність лідерів.

Інтегрувати цифрові системи для збору даних про виробничі показники, ефективність команди та ринкові умови. Використовувати інструменти Big Data та штучного інтелекту для прогнозування ризиків і розробки сценаріїв розвитку [62].

Зменшити рівень бюрократії, створюючи гнучкі та децентралізовані структури управління, які швидше реагують на зміни.Делегувати більше відповідальності середньому менеджменту, що сприяє оперативності в прийнятті рішень [75].

Впровадити регулярні стратегічні сесії для аналізу зовнішнього середовища та коригування цілей.Формувати крос-функціональні команди для вирішення стратегічно важливих завдань.

Запустити програми для генерації ідей співробітниками (наприклад, інноваційні хаби або «банки ідей»). Заохочувати співробітників брати участь у процесах розробки нових рішень через надання додаткових бонусів або ресурсів [63].

Розвивати партнерства з технологічними стартапами або університетами для впровадження передових рішень.Систематично оцінювати інноваційні технології, які можуть підвищити ефективність виробництва та управління.

Починати впровадження рекомендацій із невеликих відділів або команд, щоб оцінити ефективність до масштабування.Регулярний моніторинг: Відстежувати прогрес впровадження змін і здійснювати коригування, враховуючи отримані результати [64].

Для ефективного подолання таких викликів, як криза, хаос, невизначеність і стохастичність інформації, потрібен системний і багаторівневий підхід. Розробляйте кілька сценаріїв розвитку подій, включаючи оптимістичний, песимістичний та реалістичний варіанти.

Використовувати аналітичні інструменти на основі Big Data та штучного інтелекту для збору і обробки великих обсягів даних. Застосовувати моделі машинного навчання для визначення тенденцій і потенційних ризиків [65].

Організувати регулярний моніторинг зовнішніх і внутрішніх умов, включаючи ринкові зміни, технологічні новинки та регуляторні вимоги.

Впровадити систему раннього попередження про кризові ситуації.

Формувати міжфункціональну команду для швидкого реагування на виклики. Забезпечити чіткий розподіл відповідальності між учасниками штабу.

Забезпечити прозорість інформації, яка надається працівникам, клієнтам та партнерам. Встановити чіткі канали комунікації для швидкого поширення важливої інформації.

Створитись резерви фінансових, матеріальних та людських ресурсів для підтримки стійкості під час кризи. Зосередитися на пріоритетних напрямках, які забезпечують виживання організації [66].

Подолання нестабільності, кризи, хаосу, невизначеності та стохастичності вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, розвиток адаптивності, ефективну комунікацію та впровадження інновацій. Організація, яка здатна швидко аналізувати середовище, адаптуватися до змін і залучати команду до активної участі, може не лише подолати кризу, але й перетворити її на можливість для розвитку [76].

Модель ролі керівника є основою ефективного управління в організації. Вона визначає, як керівник взаємодіє зі своїми підлеглими, як він розподіляє обов'язки та приймає рішення, а також як впливає на культуру компанії.

Основні аспекти моделі ролі керівника:

1) Функціональна роль:

Планування (визначення цілей і стратегій).

Організація (розподіл ресурсів і завдань).

Контроль (моніторинг виконання завдань).

Мотивація (створення умов для продуктивної роботи).

2) Лідерська роль:

Надихання команди [77].

Підтримка культури відкритості та інновацій.

Розвиток персоналу.

3) Комунікаційна роль:

Побудова ефективних комунікацій.

Вирішення конфліктів.

Управління очікуваннями співробітників.

4) Роль представника організації:

Виступ перед зовнішніми зацікавленими сторонами.

Забезпечення відповідності іміджу компанії.

Оптимізація ролі керівника.ж

Для оптимізації ролі керівника необхідно враховувати кілька ключових аспектів:

Автоматизація рутинних процесів: Використання сучасних технологій для делегування та спрощення адміністративних завдань [66].

Розвиток лідерських якостей: Інвестування в навчання керівників, розвиток навичок емоційного інтелекту, адаптивності та стратегічного мислення.

Делегування повноважень: Довіряти співробітникам відповідальність і уникати мікроменеджменту.

Постійна комунікація: Регулярні зустрічі, прозорість у прийнятті рішень і активне слухання [67].

Зворотний зв’язок: Створення системи для отримання конструктивного фідбеку від команди.

Адаптація до змін: Гнучкість у підходах, готовність впроваджувати нові методи та враховувати сучасні тенденції.

Оптимізація ролі керівника сприяє підвищенню продуктивності команди, поліпшенню морального духу співробітників і досягненню стратегічних цілей організації [68].

3.2 Напрями удосконалення моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності

Оптимізація моделі ролі керівника — це процес вдосконалення способів виконання керівних функцій з метою досягнення максимальної ефективності роботи організації. Це передбачає використання сучасних методів управління, адаптацію до змін і постійне вдосконалення як особистих, так і професійних якостей керівника [69].

Що включає оптимізація моделі ролі керівника?

1) Аналіз поточної моделі управління:

Оцінка сильних і слабких сторін.

Визначення ключових проблемних зон (наприклад, неефективне делегування або низький рівень мотивації співробітників).

2) Впровадження сучасних управлінських підходів:

Agile-управління для швидкого реагування на зміни [78].

Lean-менеджмент для оптимізації процесів і скорочення непотрібних витрат.

3) Технологічна підтримка:

Використання програмного забезпечення для управління проєктами (Trello, Asana, Jira).

Автоматизація рутинних процесів (наприклад, HR-системи для відстеження продуктивності) [70].

4) Підвищення лідерських компетенцій:

Розвиток навичок емоційного інтелекту (емоційне самоконтролювання, емпатія).

Удосконалення комунікаційних здібностей.

Формування стратегічного бачення.

5) Оптимізація команди:

Побудова ефективної системи делегування.

Створення команд з чітко розподіленими ролями.

Інвестування в навчання та розвиток співробітників.

6) Впровадження культури зворотного зв’язку:

Регулярний моніторинг результатів роботи.

Отримання відгуків від співробітників і зовнішніх партнерів.

7) Гнучкість і адаптація:

Готовність змінювати стиль управління залежно від ситуації.

Використання різних підходів до керівництва (наприклад, демократичного чи авторитарного - залежно від контексту) [71].

8) Результати оптимізації:

Підвищення продуктивності та залученості співробітників.

Покращення корпоративної культури.

Ефективніше досягнення стратегічних цілей.

Зменшення рівня стресу як у керівника, так і в підлеглих.

Оптимізація моделі керівника створює умови для стабільного розвитку організації та гармонійного клімату всередині команди.

Подолання умов нестабільності в організації чи на підприємстві вимагає системного підходу, який включає адаптацію, гнучкість та стратегічне планування [72]. Ось основні підходи, які допоможуть впоратися з викликами нестабільності:

1. Стратегічне планування

Сценарне планування: розробка декількох варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний і реалістичний) та підготовка відповідних стратегій дій. Диверсифікація ризиків: розширення ринків збуту, продуктового портфеля або джерел постачання [79].

2. Гнучкість управління

Перегляд організаційної структури: спрощення процесів, що дозволяє швидше реагувати на зміни. Делегування повноважень: надання керівникам середньої ланки більше автономії у прийнятті рішень.

3. Зміцнення фінансової стійкості

Оптимізація витрат: аналіз і скорочення неефективних витрат без шкоди для ключових процесів. Формування резервів: створення фінансової подушки для підтримки операційної діяльності в кризових ситуаціях.

4. Лідерство та управління персоналом [80].

Мотивація співробітників: підтримка довіри, надання чітких цілей і перспектив. Навчання і розвиток: підготовка команди до роботи в умовах невизначеності через тренінги з управління ризиками, адаптивності та комунікацій.

5. Використання інновацій

Автоматизація процесів: впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності. Інноваційні рішення: застосування нових

продуктів, методів або моделей управління, які знижують залежність від нестабільних факторів.

6. Управління ризиками [73].

Оцінка ризиків: регулярний аналіз потенційних загроз і їхнього впливу на бізнес. Побудова планів антикризового управління: чіткі інструкції для дій у кризових ситуаціях.

7. Ефективні комунікації

Прозорість інформації: відкриті комунікації з персоналом і партнерами щодо поточного стану та планів. Підтримка довіри: зменшення паніки серед співробітників через регулярні звіти та підтримку.

8. Зовнішня співпраця

Партнерства: пошук надійних партнерів для розподілу ризиків або зменшення залежності від одного джерела.

Взаємодія з державними програмами підтримки: участь у проектах чи ініціативах для отримання субсидій або інших форм підтримки [81].

Головне в умовах нестабільності - це здатність адаптуватися до змін, приймати зважені рішення і швидко реагувати на нові виклики. Це потребує не лише компетентного керівництва, але й об’єднання зусиль усієї команди, а також використання інноваційних підходів та стратегічного мислення.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було досліджено праксеологічні засади впровадження моделі ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. Розглядалися практичні аспекти адаптації управлінських підходів та лідерських якостей до сучасних викликів економічного, політичного та соціального характеру.

Показано, що нестабільні умови, викликані зовнішніми та внутрішніми факторами, вимагають від керівника розвитку якостей лідера, таких як

гнучкість, адаптивність, вміння приймати оперативні рішення та працювати з мотивацією команди.

Практичні рекомендації для удосконалення моделі керівника

Надано рекомендації для покращення взаємодії керівника з персоналом через впровадження сучасних методик управління, таких як Agile, Lean-менеджмент та елементи кризового менеджменту.

Напрями вдосконалення моделі ролі керівника

Окреслено ключові напрями змін, серед яких:

Удосконалення комунікаційних стратегій.

Інвестиції в професійний розвиток керівника та команди.

Формування культури інноваційності й стійкості до змін.

Значення емоційного інтелекту та лідерських компетенцій

Висвітлено, що лідерство в нестабільних умовах потребує розвитку емоційного інтелекту, здатності до емпатії та ефективної побудови довірчих відносин у команді.

Оцінка впровадження моделі. Підкреслено, що успішна реалізація моделі ролі керівника-лідера на промисловому підприємстві сприяє підвищенню продуктивності, зниженню конфліктності в колективі та збереженню конкурентоспроможності підприємства навіть у кризових ситуаціях.

Ці висновки підтверджують доцільність впровадження удосконаленої моделі керівника-лідера як необхідної умови ефективного управління промисловим підприємством у складних умовах.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. Проведений аналіз дозволив розробити рекомендації та визначити ключові напрями для вдосконалення управління в умовах сучасних викликів.

Дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності охопило широкий спектр теоретичних,

методологічних та практичних питань, пов’язаних з управлінням організацією в умовах невизначеності. Отримані результати підкреслюють важливість гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення керівників у сучасному середовищі.

1. Теоретико-методологічні аспекти дослідження

1.1. У роботі обґрунтовано, що лідерство є невід’ємною складовою ефективного управління промисловим підприємством в умовах динамічних змін. Керівник повинен володіти не лише управлінськими навичками, але й проявляти лідерські якості, які сприяють згуртуванню колективу та реалізації стратегічних цілей.

1.2. Висвітлено, що наукове дослідження ролі керівника як лідера потребує інтеграції знань із різних дисциплін, таких як менеджмент, психологія, соціологія та економіка. Це дозволяє створити багатовимірну модель ролі керівника, яка відповідає сучасним викликам.

1.3. Методологія аналізу базувалася на принципах системного підходу, що дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства.

Роль керівника як лідера є багатогранною і потребує комплексного підходу, який охоплює наукові виміри, епістемологію як теорію пізнання та міждисциплінарний підхід до аналізу. У теоретичних межах розкрито взаємозв’язок між лідерством, управлінням та нестабільністю, акцентуючи увагу на необхідності адаптивності керівника до змін зовнішнього середовища.

2. Діагностика проблем ролі керівника в умовах нестабільності

2.1. Проведений аналіз міжнародного досвіду показав, що успішні керівники в нестабільних умовах використовують інноваційні підходи до управління, адаптивні стратегії та високий рівень комунікації з підлеглими.

2.2. У результаті діагностики проблем виявлено, що однією з ключових перешкод є слабка інтеграція лідерських якостей у систему управління промисловими підприємствами. Особливо це проявляється в кризових

умовах, коли нестача мотивації та комунікацій створює ризики для стабільної роботи підприємства.

2.3. Запропонована модель лідерських якостей включає стратегічне бачення, адаптивність, інноваційність, здатність до оперативного вирішення конфліктів і впровадження змін.

На основі міжнародного досвіду визначено, що головними викликами для керівників є обмежені ресурси, швидкі зміни ринкових умов та низька адаптаційна спроможність організацій. Проведена діагностика показала, що основними проблемами є недостатня гнучкість управлінських рішень, слабке впровадження інноваційних підходів і низький рівень мотивації працівників.

3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення ролі керівника як лідера

3.1. Визначено, що ефективна реалізація моделі ролі керівника як лідера можлива через впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема Agile та Lean. Ці методи дозволяють швидко адаптуватися до змін і знижувати операційні ризики.

3.2. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту керівників, що дозволяє ефективно керувати командою, мотивувати її в умовах криз та підтримувати високий рівень згуртованості.

3.3. Підкреслено важливість регулярного навчання та розвитку як керівника, так і команди. Запровадження програм із підвищення кваліфікації дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

4. Практичні результати впровадження запропонованої моделі

4.1. Виявлено, що реалізація запропонованої моделі дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, забезпечити стійкість до зовнішніх загроз і зміцнити позиції підприємства на ринку.

4.2. Модель керівника як лідера забезпечує покращення комунікації в організації, зниження рівня конфліктності та підвищення мотивації співробітників.

4.3. Практична апробація моделі показала, що її впровадження сприяє зростанню продуктивності та покращенню фінансових показників навіть у нестабільних умовах.

Наукова цінність розширює розуміння ролі керівника як лідера в управлінні підприємствами у складних умовах.

Практична цінність вдосконалення управлінських підходів мають універсальний характер і можуть бути застосовані на різних рівнях управління.

Соціальна значущість моделі сприяє формуванню культури адаптивності, інноваційності та згуртованості, що є важливим чинником успішного розвитку підприємств у сучасному світі.

Це дослідження підтверджує необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та акцентує увагу на важливості лідерства для подолання викликів нестабільності.

Розроблено модель лідерських якостей, яка включає стратегічне бачення, комунікаційну компетентність, емоційний інтелект та кризове мислення.

Практичні рекомендації та напрями вдосконалення: Запропоновано практичні кроки для оптимізації ролі керівника, включаючи впровадження інноваційних управлінських підходів, таких як Agile та Lean, автоматизацію процесів і створення системи ефективного зворотного зв’язку.

Визначено напрями вдосконалення: розвиток емоційного інтелекту керівника, формування культури інноваційності, навчання персоналу роботі в умовах нестабільності.

Розроблена модель ролі керівника-лідера була адаптована до умов промислового підприємства, що дозволяє досягти підвищення ефективності роботи організації та збереження її стійкості в умовах кризи.

Запропонована модель керівника як лідера дозволяє ефективніше управляти промисловими підприємствами, підвищуючи їхню адаптивність до змін.

Виявлені шляхи підвищення управлінської компетентності керівників можуть бути впроваджені у навчальні програми для розвитку лідерських якостей.

Дане дослідження підтвердило необхідність перегляду традиційних управлінських підходів у бік гнучкості, стратегічності та інноваційності, що є ключовими умовами виживання та розвитку підприємств у нестабільному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа Марина. Концепція антикризового регіонального менеджменту як чинник забезпечення сталого розвитку. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija*, 2023. P. 9.

2. Ажажа М. А., Фурсін О. О. Модель «4Р маркетинг-микс» Филиппа Котлера и расширение ее переменных до модели 5Р, 7Р. Conference article collection «Management, business, technologies, innovation: trends and challenges». Marijampole university of applied sciences faculty of business and technology. 20 st –21 nd of May Marijampole : *Marijampolės kolegija*, 2021. С. 23-28.

3. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : *Publishing house «Helvetica»,* 2022. 11 (88). С. 169-182.

4. Ажажа М. А. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (РІС) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 20-27.

5. Марина Ажажа, Валентина Воронкова, Микола Бойко, Марина, Коротких. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). P. 181–189.

6. Бугайчук Оксана. Стратегія розвитку підприємства як перехід від творчості та інновацій до економіки знань. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija,* 2023. P. 19-20.

7. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ,* 2019. С.278-279.

8. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. С.38-41

9. Бугайчук О. В. Адаптивність, синергічність та гнучкість систем як єдиного цілого. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С. 42-44.

10. Бурашнікова Олена. Синергетична методологія аналізу податкової системи. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові

редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.269-275.

11. Бушман Тетяна, Ажажа Марина, Фурсін Олександр, Венгер Ольга. Нові форми комунікації в умовах діджиталізації та інтернет. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.338-343.

12. Венгер Ольга. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. anagerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija,* 2023. P. 82-83.

13. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : *Олді+,* 2023. С. 266-270.

14. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.130-133.

15. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

16. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services,* 2021. С.24-30.

17. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing. Services,* 2022. С.71-80

18. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій 2022. № 3 (03). С. 109-117.

19. Воронкова В .Г. Концепція цифрової трансформації як основа сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 445-447.

20. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П. Формування концепції відповідального суспільства у період кризи: вектори розвитку та актуальні проблеми діджиталізації. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 447-449.

21. Воронкова В. Г. Інноваційні засади розвитку менеджменту організацій в умовах цифровізації: Agile-методологія. Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С.107-109.

22. Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управіння персоналом як чинник розвитку людинократії. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, 2022. С.511-517.

23. Воронкова В. Г. Agile-філософія як теорія складних систем управління у цифровому суспільстві. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.10-14.

24. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Складність: нова наука VUCA на кордоні впорядкованості і хаосу. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С.12-15.

25. Воронкова В. Г. Моделі соціального захисту та інституціонального забезпечення соціально-відповідальних урядів в умовах пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В*. 2021. С.291-294.

26. Воронкова В. Г., Нікітенко В .О. Інформаціоналізм як теоретична основа удосконалення соціально-відповідального суспільства. Соціально-

відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 294-296.

27. Калюжна Юлія, Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Крос-культурний підхід до управління організацією та необхідність формування командоутворення. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres,* С.463-470.

28. Кошелевський В'ячеслав. Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т.5. 567 с. С.377-37. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r__k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

29. Кошелевський В'ячеслав. Стратегічне лідерство керівника на підприємстві в умовах нестабільності: практичні підходи та стратегії адаптації. Theory and Practice: Problems and Prospects: International Scientific-Practical Conference: Book of Abstracts, 14th–15th of May, 2024 Virtual Conference. С.63.

http://dspace.lsu.lt/bitstream/handle/123456789/120/TEZ%c4%96S_2024%2005%2013%20konferencija%20_galutinis%20maketas%2008%2008-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/120

30. Ажажа Марина, Венгер Ольга, Кошелевський В'ячеслав. Формування цифрової культури і критичного мислення у процесі підготовки доктора філософії освітньо-наукового рівня вищої освіти з спеціальності 073

«Менеджмент». Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. С.405-410.

http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/242/6438/14376-1

31. Воронкова В. Г., Кошелевський В. О., Лисиця С. О. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 5(14) С. 33-41. http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/443/425

32. Воронкова Валентина, Городецькова Марина, Кабко Наталя, Пилипенко Юрій, Венгер Віктор, Костенко Сергій, Тандура Олександр. Використання штучного інтелекту у сучасній промисловості як чинник підвищення ефективності промислового менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres, 2*023. 484 с.

33. Мар’єнко Вікторія. Використання нових можливостей управління цифровою економікою та інтелектуальним виробництвом регіонів. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2023. С. 37-38.

34. Мар’єнко Вікторія, Воронкова Валентина. Інформаціоналізм та управління великими даними як теоретична і методологічна основа трансформації менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.426-433

35. Мар’єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62-81.

36. Мар’єнко В. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник підвищення ефективності інноваційного потенціалу організації. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Zaporizhzhia National University. 2021. № 9 (86). С. 154-167.

37. Мар’єнко В.Ю. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ікт) на розвиток суспільства, людини, техніки: соціально-філософський аналіз. Освітній дискурс: збірник наукових праць / голов. ред. О.П.Кивлюк. Київ : ТОВ «Науково-інформаційне агентство «Наука-технології-інформація». 2023. Випуск 47 (12) С.61-72.

38. Метеленко Н. Г., Сіліна І. В. Цифрові технології у промисловій логістиці Китаю. Китайська цивілізація : традиції та сучасність : матеріали XVII міжнародної наукової конференції, 14 грудня 2023 р., м. Київ. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 258-262.

39. Метеленко Н.Г., Андрюкайтене Регіна. ІКТ нового покоління як чинник розвитку інноваційної економіки цифрового століття. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства:

матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С 449-451.

40. Метеленко В. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. “Vectors of the development of science and education in the modern world ” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі ”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.79-95.

41. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres*. 2023. С. 173 - 220.

42. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Олді+,* 2022. С. 378-384.

43. Мороз О. С. Інжинірингoвий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022 р. «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік». ІІ Міжнародна науково-практична конференція 17 – 18 листопада 2022р, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : *Нілан-ЛТД*, 2022. С. 98-105.

44. Мороз О. С. Розв’язання трудових конфліктів в умовах кризи, як чинник забезпечення сталого розвитку організації. «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». Міжнародна науково-практична конференція ІННІ ЗНУ 3 – 4 листопада 2022 р. : матеріали конференції / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т.О. Запоріжжя : *Запорізький національний університет,* 2022. С. 115-117.

45. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя *: Видавничий дім «Гельветика.* 2021. С. 243 – 290.

46. Нікітенко Віталіна. Філософія військового управління в умовах цифровізації як нового наукового напрямку. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : *Publishing house "Helvetica",* 2023. 17 (94). С. 50-59.

47. Нікітенко В. О., Андрюкайтене Регіна, Воронкова Валентина. Системний аналіз управління як складної системи у контексті нової парадигми мислення. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.20-23.

48. Нікітенко В. О., Кивлюк О. П. Системне та дата-аналітичне мислення як стратегічні ресурси сучасних організацій. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.77-80.

49. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Череп А. В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності (СВ) організацій. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : *НУ «Запорізька політехніка»,* 2023. С.80-84.

50. Нікітенко Віталіна, Холодулін Андрій, Грамчук Марина. Розвиток творчої економіки та творчого менеджменту у цифровому місті Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової

гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С. 343-349.

51. Нікітенко В. О. Цифрова трансформація у предметному полі викликів і можливостей цифрової цивілізації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С.111-114.

52. Нікітенко В. Креативний клас як чинник удосконалення людського капіталу у контексті розвитку смарт-освіти. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Zaporizhzhia National University. 2021. № 7(84). С. 22-30.

53. Олексенко Р. І., Нікітенко В. О. Логіка як наука про прийняття управлінських рішень в інформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers.* Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, . 2021. № 8(85). С. 40-47.

54. Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Соціально-відповідальне управління як чинник ефективності виходу суспільства з кризи пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 311-314.

55. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres,* 2022. 480 с.

56. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. 706 с.

57. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. 484 с.

58. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres,* 2022.

59. Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 30 травня 2023 року). Київ : *ТОВ «Твори»,* 2023. С.49-52.

60. Фурсін Олександр. Цифрова комунікація у контексті комунікаційних наук. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Marijmpolės kolegija, Marijampolė*, 2023. С.30-31.

61. Фурсін О. О. Комунікаційний менеджмент як система соціальної взаємодії та «буття людини в комунікації". Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запоріжжя : *ЗНУ,* 2021. С. 70-73.

62. Фурсін О. О. Категоріальний аналіз системного підходу до публічного управління та адміністрування. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С.50-52.

63. Фурсін О. О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С. 109-111.

64. Фурсін О. О. Територіальне управління та місцеве самоврядування: проблеми, виміри, перспективи . Vectors of the development of science and education in the modern world : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.308-323.

65. Фурсін Олександр. Місце та роль комунікації у публічному управлінні. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022. С.256-262.

66. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юлія. Формування гуманістичної візії Digital-Hrm в організації в умовах INDUSTRY 4.0. *Humanities studies: Collec. tion of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2023. 16 (9). P.190-200.

67. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.57-64.

68. Череп А., Нікітенко В., Воронкова В. Становлення і розвиток концепції людської безпеки як чинник людського розвитку та досягнення прогресу. Соціально-гуманітарні виміри правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 квітня 2023 р.). Дніпро : *Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ*, 2023. С.103-107.

69. Cherep A., Voronkova V., Androsova O. Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age (трансформаційні зміни в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital ag. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2022. 8 (3). 2022. P. 210-219

70. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Культурне різноманіття як тренд толерантності в європейському філософському дискурсі. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 548-555.

71. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*,2022. С.499-506.

72. Cherep A. V., Andriukaitienė R. M., Voronkova V. G. Zaporizhzhia National University, Lithuanian Sports University. Motivations for the spiritual growth of youth in order to increase the level of development of the state. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки:* збірн. наук. прац. Всеукр. наук.- практ. конф., Частина 2, 10 лист. 2022 р., Кривий Ріг : 2022. С. 484-486.

73. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Експоненційні технології як економічний ресурс концепції цифрової економіки. “Innovative resources of modern science” (“Інноваційні ресурси сучасної науки”). collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 48-58.

74. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. Humanities studies : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 134-141.

75. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С.499-506.

76. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Освіта, наука та цифрові навички XXI століття. Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у XXI столітті: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у XXI столітті» (Київ, 08–09 грудня 2023 року). / упор. В. Шпак; за загальною редакцією С. Табачнікова. Київ : ДП «Експрес-об’ява», 2023. 196 с. С.32-48

77. Шапуров Олександр, Мороз Олег, Ільченко Сергій. Людський капітал як основна складова концепції промислового менеджменту Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г.

Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.324-326.

78. Шапуров Олександр, Фурсін Олександр, Дуюн Олеся. Управління промисловими підприємствами на основі BLOCK CHAIN TECHNOLOGY та BIGDATA Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.326-331.

79. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : *«Видавничий дім «Гельветика»,* 2021. 586 с.

80. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres,* 2023. 816 с.

81. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024.592 с.