

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
економічний факультет
кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: **«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 2 курсу групи Mg1-M19z
спеціальності 073 Менеджмент

Барицька Марія Богданівна

Керівник:

Стрельбіцький П. А., кандидат економічних
наук, доцент кафедри менеджмент

Рецензент:

Кушнір О. К., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність теорії лідерства в науковому висвітлені.....	6
1.2. Роль лідерських компетенцій персоналу підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки лідерських компетенцій персоналу.....	22
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його фінансові результати.....	35
2.2. Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства.....	46
2.3. Аналіз впливу лідерського потенціалу на результативність роботи персоналу підприємства.....	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО».....	66
3.1. Напрямки формування та розвитку лідерства на підприємстві.....	66
3.2. Обґрунтування положень стратегії розвитку лідерства на підприємстві.....	75
3.3. Методика оцінювання лідерських компетенцій персоналу підприємства.....	81
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес ринкової трансформації економіки висуває особливі вимоги до управлінського персоналу підприємства, особлива увага зосереджується на керівниках. Оскільки від їх професіоналізму та лідерських якостей залежить ефективність діяльності підприємства. Проблема лідерства є сьогодні однією з найбільш популярних і одночасно найбільш складною і актуальною проблемою менеджменту. Інтелектуалізація праці, посилення творчої складової розумової праці привели до необхідності пошуку і застосування нових методів та інструментів управління персоналом. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Саме тому, необхідність дослідження накопиченого досвіду, адаптації існуючих підходів та опанування технологіями лідерства, за допомогою яких можливо розвивати лідерську компетентність керівників вітчизняних підприємств, свідчить про актуальність даної роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням лідерства та керівництва присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Адізеса, У. Бенніса, Р. Блейка, В. Врума, М. Герзона, М. Дороніної, А. Дороніна, О. Петряєва, С. Філоновича, Р. Лайкерта, Дж. Максвелл, Дж. Моутона, Ф. Фідлера, У. Реддіна, Ф. Йеттона, Г. Юкла, Р. Томаса тощо.

Однак, в більшості вітчизняних робіт основна увага приділяється якостям, які притаманні лідерам, теоріям лідерства та стилям лідерства. Зарубіжні автори акцентують свою увагу на рекомендаціях щодо того, як стати ефективним лідером чи розвинути в собі лідерські якості. Дослідження наукових джерел свідчать, що технології розвитку лідерства, формування лідерських компетентностей керівників вітчизняних підприємств із застосуванням зарубіжного досвіду ще потребують наукових досліджень і розробок.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів та засобів формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути сутність теорії лідерства;
- розкрити роль лідерських компетенцій персоналу підприємства;
- навести методичні підходи до оцінки лідерських компетенцій персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансових результатів;
- провести оцінку лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства;
- проаналізувати вплив лідерського потенціалу на результативність роботи персоналу підприємства;
- визначити напрямки формування та розвитку лідерства на підприємстві;
- обґрунтувати базові положення стратегії розвитку лідерства на підприємстві;
- удосконалити методику оцінювання лідерських компетенцій персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження лідерських компетенцій персоналу до підлеглих в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та засоби щодо формування та розвитку лідерської компетентності в системі управління підприємством.

Теоретико-методологічною основою дослідження є теоретичні і практичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, теорії лідерства, нормативно-правові акти різних рівнів, офіційні матеріали ТОВ

«ОБОЛОНЬ АГРО», особисті спостереження автора, а також публікації у періодичних виданнях, монографії, Інтернет-ресурси.

Методи дослідження. Під час дослідження використано такі методи: аналізу – для з’ясування сутності поняття «лідерські компетенції»; теоретичного узагальнення – для вдосконалення методики оцінки лідерських компетенцій управлінського персоналу; економіко-математичний, соціологічний; опитування, графічно-аналітичний – для характеристики передумов розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу та методики оцінки лідерського впливу на результативність роботи персоналу.

Експериментальною базою дослідження виступило ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОБОЛОНЬ АГРО».

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість роботи полягає в розробці рекомендацій, щодо формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО», які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Результати дипломного дослідження викладені на 106 сторінках комп’ютерного тексту і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Бібліографічний список включає 92 літературних джерела на 7 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 18 рисунків та додатки.

ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність теорії лідерства, де виявлено, що теоретичним підґрунтям для розкриття суті лідерської компетентності та інших основних понять дослідження є низка теорій, а саме: теорія рис, ситуативні теорії лідерства, системна теорія лідерства, які становлять теоретичні основи лідерства. Виявлено що найефективнішою є ситуативна теорія, оскільки вона поєднує не тільки вплив ситуаційних факторів, але й особисті якості керівника. Але, на наше переконання всі теорії лідерства взаємодоповнюють одна одну, а тому розглядати їх слід у сукупності.

Розкрито роль лідерських компетенцій персоналу підприємства. Визначено, що під час оцінювання якостей праці лідера враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації). Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватися про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Сьогодні сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

Наведено методичні підходи до оцінки лідерських компетенцій персоналу, найбільш поширеними є Performance Management, Assessment center та Hay Group, а також «метод 360°». На сьогодні не існує універсальної методики оцінки, яка була б ефективна як для врахування психологічних особливостей працівника, так і цілей роботодавця, проте комплексне використання розглянутих нами сучасних методів оцінки лідерських компетенцій сприятиме об'єктивній оцінці персоналу будь-якого рівня управління та допоможе уникнути великих помилок при прийнятті кадрових

рішень.

Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансових результатів. Основною діяльністю ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО» є: найбільш повне і якісне задоволення потреб вітчизняних та закордонних підприємств і організацій та громадян в продукції, що виробляє підприємство, у відповідності із статутними видами діяльності; ефективне використання виробничого і фінансового потенціалу, комерційного і управлінського досвіду. На кінець 2017-2019 років коефіцієнт автономії на ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО» має низьке значення, нижче від нормативного; значення показників фінансової залежності та автономії свідчать про те, що підприємство має високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності; показники фінансової стабільності знаходиться в межах нормативного значення на кінець 2017 та 2019 років; на підприємстві спостерігається низький рівень забезпеченості власними оборотними коштами на кінець 2017 та 2019 років, власного капіталу було недостатньо для покриття навіть необоротних активів на кінець 2018 року; значення показників фінансування та фінансової стійкості свідчать про низьку фінансову стійкість підприємства протягом досліджуваного періоду.

Проведено оцінку лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства, яка дозволила виявити високий лідерський потенціал працівників щодо підвищення економічної ефективності роботи персоналу та прибутковості підприємства. Впровадження нової концептуальної системи управління лідерськими компетенціями персоналу підприємства дозволить комплексно враховувати всі аспекти лідерського впливу і його відповідність стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та підвищить ефективність роботи підприємства в цілому.

Проаналізовано вплив лідерського потенціалу на результативність роботи персоналу підприємства. Суттєвий вплив має організація процесу виробництва. Вона дає змогу знаходити найдосконаліше управління виробництвом, раціональні прийоми виконання операцій та виявлення інших важливих чинників. Загалом питання підвищення продуктивності праці потребує системного підходу, тобто

кардинальних змін, суттєвого вдосконалення факторів, що обумовлюють продуктивність. Потрібно розробляти пошук резервів підвищення ефективності праці шляхом мобілізації її факторів: інтенсифікації виробництва, освоєння ресурсо- та енергозберігаючих технологій, удосконалення організації праці та механізму розрахунку. Для вирішення цього питання можна користуватися такими важелями, як мотиваційні, техніко-організаційні та моральні фактори підвищення продуктивності праці, що суттєво впливає на результати виробничої діяльності та проявляє лідерський потенціал.

Визначено напрямки формування та розвитку лідерства на підприємстві, а саме: виокремлення лідерської організаційної структури; розробка нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення управління лідерством на підприємстві; на основі попереднього напрямку на підприємстві періодично здійснюватиметься ідентифікація стану, аналіз властивостей та характеристик лідерства, оцінюватиметься міра реалізації потенціалу лідерства, вплив лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємства; мотивація лідерів; реалізація функцій лідерства; розвиток лідерського потенціалу, реалізація програми розвитку корпоративних лідерських якостей та контроль формування та розвитку лідерства на підприємстві.

Обґрунтовано базові положення стратегії розвитку лідерства на підприємстві, таких, як: корпоративна, бізнес-стратегія, ідентифікація ключових характеристик лідерського клімату, впровадження культури лідерства на підприємстві, розробка стратегії розвитку лідерства підприємства, розробка програми розвитку корпоративних лідерських якостей, спостереження за бізнес-результатами підприємства. Встановлено, що головними напрямками стратегії розвитку лідерства на підприємстві є: формування необхідної чисельності лідерів; розвиток якісних (зовнішніх) характеристик лідерів; формування навиків та поведінки лідерів (внутрішніх ознак); реалізація потенціалу лідерства в сфері розвитку лояльності споживачів послуг ресторанного господарства; використання креативності лідерів в цілях модернізації бізнес- стратегії та концептів розвитку об'єктів ресторанного господарства; формування на підприємстві системи колективного лідерства;

становлення умов розвитку та передумов для формування нових лідерів.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова І. Діяльність малих та середніх виробничих підприємств в Україні: чи має значення якість управління? *Сприяння сталому економічному зростанню в Україні*. Київ : Альфа-Принт, 2001. С. 171-181.
2. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Вид. дім «Професіонал», 2009. 256 с.
3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доповн. Київ: Знання, 2005. 185 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ф. №1 ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО» за 2017-2019 роки.
5. Бевелас А. Лидерство: человек и фикция. М., 1999. 392 с.
6. Бендас Т. В. Психология лидерства: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 448 с.
7. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №1. С. 185-189.
8. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда. *Вопросы теории, методологии, методики и практики организации труда*: монографія / под ред. Саарбюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 296 с.
9. Блонська В. І., Депа Н. Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 115-120.
10. Брэддик У. Менеджмент в организации. Москва: ИНФРА-М, 2003. 160 с.
11. Васильченко В., Гриненко А., Грішнова О., Керб Л. Управління трудовим потенціалом. Київ : КНЕУ, 2015. 403 с.

12. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114-118.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Москва: Изд-во МГУ, 2000. 416 с.
14. Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 5-е изд. Москва: Гардарики, 2015. 538 с.
15. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL:<https://uk.wikipedia.org>
16. Волкова Н. В., Ковальчук І. В. Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу з позиції вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 12(1). С. 134-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(1)_32)
17. Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства / Проблеми науки: Міжгалузевий науково - технічний журнал. 2006. №4. С.16-22.
18. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 3. С. 31–37.
19. Гура Т. В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
20. Гуржій Н., Фенюшина С. Основні умови ефективного лідерства в організації. *Інфраструктура ринку*. Вип. 9. 2017. с. 52-58.
21. Давидов П. Г. Соціологія у схемах, таблицях та коментарях : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. 2-ге вид., перероб. і доповн. Донецьк : Норд-Прес, 2009. 216 с.
22. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
23. Дафт Р. Л. Уроки лидерства; пер. с англ. А. В. Козлова; под ред. проф. И. В. Андреевой. Москва : Эксмо, 2006. 480 с.
24. Друкер П. Эффективный руководитель. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.

25. Дункан Дж. У. Основопологаючіе ідеї в менеджменті. Уроки основоположників менеджмента и управленческой практики; пер. с англ. Москва : Дело, 1996. 272 с.
26. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2000. 496 с.
27. Звіт з праці ф. №1-ПВ (квартальна) ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО» за 2016-2017 роки.
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ф. №2 ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО» за 2017-2019 роки.
29. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. / *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 156–162.
30. Иванова, С. Д., 2012. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. Москва: Альпина Паблишер, 155 с.
31. Кляйнман М. Ассесмент–Центр : пер. с нем. Харьков : Гуманитар. центр, 2004. 128 с.
32. Ібрагімова І. М. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень. / *Вісник УАДУ*. Київ: Вид-во УАДУ № 3 2000. С. 442–448.
33. Книш А.Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
34. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
35. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом / *Проблеми науки*. 2016. № 7. С. 21–27.
36. Кузнецова С. В. Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Київ, 2002. 20 с.
37. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 61 с.
38. Кодекс законів про працю. URL: zakon.rada.gov.ua

39. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. Умань, 2012. № 40.
40. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / *Довідник кадровика*. 2014. № 08 (98). та С. 71–73.
41. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / *Довідник кадровика*. 2014. № 09 (99). С. 78–80.
42. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. / *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 53–57.
43. Лідерство в управлінні / *Феноменологія стилів керівництва та лідерства* / Розділ I психологія управління. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihol/1rozd/r132.htm>
44. Любко О. В., Столярчук Л. В. Особливості лідерства в управлінні персоналом. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=58840>.
45. Макаренко А.Б. Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
46. Макарова Г. С. Форми оцінки економічного потенціалу підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2011. № 5. С. 89-92.
47. 156. Макиавелли Н. Избранные произведения / пер. Г. Муравьева. Москва : Худож. лит., 1982. 176 с.
48. Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва / *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 567. 2006. С. 87-91.
49. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2013. 309 с.
50. Мороз В. М. Трудовий потенціал бізнес-лідера: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
51. Нагара М.Б. *Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу*. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук. Тернопіль, 2011. 20 с.

52. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства: тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 358 с.
53. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Лідерство в управлінні персоналом. *Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці* : монографія. Полтава : Полтав. літератор, 2010. 498 с.
54. Нестуля О.О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 287 с.
55. Нестуля С. І., Нестуля О. О. Шляхи актуалізації лідерської управлінської парадигми в Україні. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи*: матеріали Всеукр. круглого столу. Харків : Фактор, 2015. С. 23–25.
56. 176. Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимірова І. М. Ваш психологический тип. Санкт-Петербург : Андреев и сыновья, 1994. 238 с.
57. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 365 с.
58. Петров М.И. Нетрадиционные методы оценки персонала // *Управление персоналом*. 2016. № 1. С. 202–222.
59. Пивоваров С.Е. Международный менеджмент. Учебное пособие. / 2-е изд. СПб.: Питер, 2011. 575 с.
60. Пинтосевич И., Воронов В. 77 уроков лидерства. Воспитай лидера в себе и окружающих. Київ: Арт Книга, 2014. 224 с.
61. Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера. Москва: Изд.-во «Э», 2016. 288 с.
62. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / / *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14 (3). С. 173-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14\(3\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14(3)__26).

63. Попова Н. В. Развитие эмоционально-нравственного потенциала будущих менеджеров : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. Челябинск, 2009. 23 с.
64. Портер М. Конкуренция. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2000. 495 с.
65. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за ред. Н. О. П'ятницька. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ : Центр учбової літ., 2011. 584 с.
66. Романовський О. Г., Серета Н. В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства // *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: В-во Харківського політехнічного інституту. 2013. № 3.
67. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство «Экзамен», 2002. 512 с.
68. Росс Л., Нисберт Р. Человек и ситуация. *Перспективы социальной психологии*. Москва : Аспект пресс, 1999. С. 163-167.
69. Саврук О.Ю. Стили керівництва, сутність та характерні риси / В-во Національного університету «Львівська політехніка». 2009.
70. Самодрин А. П. Теоретичні засади системи профільного навчання в умовах регіону: дис... докт. пед. наук. Київ, 2011. 635 с.
71. Сапунов М. К. Разработка целевых программ в управлении персоналом / *Деньги и кредит*. 2015. № 12. С. 41–44.
72. Семенова І. І. Історія менеджменту: Навчальна допомога для вузів. Київ: Економіка, 2010. 222 с.
73. Серета Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
74. Спивак В.А. Факторы и концептуальные основы развивающегося управления персоналом // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. 2014. № 3. С. 41–55.
75. Стрельбіцький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І., 2015. 177 с.

76. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>
77. Танненбаум Р., Шмідт У. Как выбрать модель руководства. *Прикладная социология и менеджмент : хрестоматия* / сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. Москва : Изд-во МГУ, 1998. С. 195–211.
78. ТОВ «ОБОЛОНЬ АГРО». URL: <http://gipsovik.com.ua/>
79. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? Справочник кадровика. 2013. № 5. С. 59–61. 17.
80. Федорів Т. В. Особливості формування соціокультурної компетентності державних службовців: комунікативний аспект : навч.-метод. матеріали / за заг. ред. В.А.Гошовської. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.
81. Філонович С. Р. Теорії лідерства у менеджменті: історія і перспективи / *Російський журнал менеджменту*. 2003. № 2.
82. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом. Київ: МАУП, 2011. 112 с.
83. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. 240 с.
84. Bass B. M., Avolio B. J. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1990. 28 p.
85. Belbin M. Management Teams. London ; Heinemann, 1981. 192 p.
86. Cattell R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality. *Human Relations*. 1951. N 4. P.161-184
87. Government of Saskatchewan. Leadership and management competencies/ Government of Saskatchewan. December 2015, p. 1-15
88. Honey P., Mumford A. Using Your Learning Styles. MaidenHead : Honey, 1986. 152 p.
89. Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*. 1986. P. 56-57.
90. McKinsey A. Organizing for Successful Change Management : A. McKinsey Global Survey. 2006. July. P. 1-8

91. Performance Management. *U.S. Office of Personnel Management. Retrieved 2019-02-28.*
92. <https://www.kornferry.com/haygroup>