

Кривобок Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця, 61166, м. Харків, проспект Науки, 9А, тел.: (067) 79-79-209, e-mail: katelyna.kryvobok@m.hneu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>

Кінас Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця, 61166, м. Харків, проспект Науки, 9А, тел.: (050) 023-57-45, e-mail: Iryna.kinas@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

Омаров Ельвін Шахін огли кандидат економічних наук, доцент, викладач, кафедра менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця, 61166, м. Харків, проспект Науки, 9А, тел.: (050) 023-57-45, e-mail: omarovelvin@gmail.com, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0005-5730-3082>

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. В сучасних умовах економічного розвитку роль лідерства в контексті розвитку персоналу безперервно збільшується, особливо на тлі підсилення впливу глобального середовища. Для формування лідерських якостей було запропоновано впровадження менторингу, що є важливою та різноаспектною складовою розвитку персоналу в глобальному середовищі. Останнім часом відбувається збільшення кількості мультинаціональності в компаніях та корпораціях, що зумовлено збільшенням ролі глобалізації у суспільстві в контексті крос-культурного менеджменту. Лідер повинен визначити стратегічні напрямки розвитку персоналу, враховуючи глобальні тренди, виклики та можливості. Це може включати розробку програм навчання та розвитку, впровадження менторингової допомоги, що враховують міжнародні стандарти та кращі практики.

Лідерство в глобальному середовищі передбачає ефективне керівництво розподіленою командою, можливо, з представниками з різних культур та країн. Лідер повинен бути здатний ефективно комунікувати, враховуючи різниці в мові та культурних особливостях. Лідер повинен визначити та розвивати талановитих співробітників для забезпечення наявності кваліфікованого персоналу для майбутніх глобальних викликів. Це може включати розробку програм менторства та програм для підготовки лідерів. Лідер повинен бути готовим ефективно управляти змінами в глобальному бізнес-середовищі. Це може включати адаптацію до нових технологій, правових норм, ринкових умов та інших аспектів, які впливають на персонал.

Лідерство визначає корпоративну культуру, що відіграє важливу роль у

розвитку персоналу. Глобальний лідер повинен створювати відкрите та інклюзивне середовище, сприяти різноманітній робочій силі та стимулювати колективну роботу. Глобальний лідер повинен розробляти стратегії збереження талантів, особливо враховуючи конкуренцію за кваліфікованими кадрами на світовому ринку праці. В глобальному середовищі важливо проявляти етичне лідерство, дотримуючись високих стандартів етики та корпоративної відповідальності. Глобальне лідерство в контексті розвитку персоналу вимагає від лідера впровадження новаторських стратегій та здатності адаптуватися до швидких змін в глобальному бізнес-середовищі.

Ключові слова: лідерство, розвиток персоналу, менторинг, крос-культурний менеджмент, глобальне середовище, управління персоналом.

Kateryna Volodymyrivna Kryvobok, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Business of S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Nauky Avenue, 9A, tel. (067) 79-79-209, e-mail: kateryna.kryvobok@m.hneu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>

Iryna Oleksandrivna Kinas, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Business of S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Nauky Avenue, 9A, tel. (050) 023-57-45, e-mail: Iryna.kinas@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

Omarov Elvin Shahin, candidate of economic sciences, associate professor, teacher, department of management and business of Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets, 61166, Kharkiv, Nauky prospect, 9A, tel. (050) 023-57-45, e-mail: omarovelvin@gmail.com, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0005-5730-3082>

THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN A GLOBAL ENVIRONMENT

Abstract. In modern conditions of economic development, the role of leadership in the context of personnel development is constantly increasing, especially against the background of the strengthening of the influence of the global environment. For the formation of leadership qualities, the introduction of mentoring was proposed, which is an important and multifaceted component of personnel development in a global environment. Recently, there has been an increase in the number of multinationals in companies and corporations, which is due to the increasing role of globalization in society in the context of cross-cultural management. The leader must determine the strategic directions of personnel development, taking into account global trends, challenges and opportunities. This may include the development of training and development programs, the implementation of mentoring assistance, taking into account international standards and best practices.

Leadership in a global environment involves effectively leading a distributed team, possibly with representatives from different cultures and countries. A leader must be able to communicate effectively, taking into account language and cultural differences. A leader must identify and develop talented employees to ensure the availability of qualified personnel for future global challenges. This may include developing mentorship programs and leadership training programs. A leader must be ready to effectively manage changes in the global business environment. This may include adapting to new technologies, legal regulations, market conditions and other aspects that affect staff.

Leadership defines corporate culture, which plays an important role in personnel development. A global leader must create an open and inclusive environment, foster a diverse workforce, and encourage teamwork. A global leader must develop talent retention strategies, especially given the competition for skilled personnel in the global labor market. In a global environment, it is important to demonstrate ethical leadership by adhering to high standards of ethics and corporate responsibility. Global leadership in the context of personnel development requires the leader to implement innovative strategies and the ability to adapt to rapid changes in the global business environment.

Key words: leadership, personnel development, mentoring, cross-cultural management, global environment, personnel management.

Постановка проблеми. Сучасний підхід до системи менеджменту вказує на те, що основною складовою будь-якої організації, будь то підприємство чи установа, є її персонал, тобто колектив працівників, що набуває особливості актуальності в процесі сучасного розвитку глобального середовища. Ситуація, яка склалася на ринку праці в останні роки, після введення військового стану в країні, є достатньо складною, оскільки характеризується великою міграцією кадрів на підприємствах, як по різних областях країни так і за її межами. Тож перед керівниками підприємств постає проблема лідерства в контексті розвитку персоналу. Лідерство в контексті розвитку персоналу є ключовим елементом успішної стратегії управління персоналом. Ефективні лідери допомагають сприяти розвитку навичок і здібностей свого персоналу, створюють стимули для зростання продуктивності та сприяють створенню позитивного робочого середовища.

Взаємодія між досвідченими працівниками та молодими спеціалістами з метою передачі досвіду, знань і вмінь є необхідною для забезпечення сталого розвитку організації. Передача досвіду за допомогою впровадження в процес розвитку персоналу менторингу для передачі знань від більш досвідчених колег до нового покоління співробітників допомагає забезпечити безперервність та ефективність робочих процесів, покращити якість виробленої продукції чи наданих послуг і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Зазвичай, такий обмін знань за допомогою менторингу, включає в себе передачу не лише технічних або фахових аспектів, а й важливих корпоративних цінностей та культурних особливостей, які формують унікальну ідентичність організації. Крім того, ця взаємодія може сприяти створенню більш сприятливого середовища для

співробітництва, комунікації та творчого мислення серед всього колективу, а також процесу взростання нових лідерів [1, 3].

Загалом, необхідність звернення уваги на ефективний обмін досвідом і знаннями, за допомогою менторингу, між різними поколіннями співробітників стає все більш актуальною в умовах сучасного бізнес-середовища, де навчання та саморозвиток персоналу та формування лідерських якостей стають ключовими факторами успіху організації в глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема лідерства, в контексті розвитку персоналу, привертає увагу багатьох науковців з різних галузей, таких як психологія, менеджмент, соціологія та інші. Ось лише кілька науковців, які зробили значний внесок у вивчення теми лідерства та розвитку персоналу, а саме У. Бенніс, Дж. Коттер, П. Друкер, М. Портер, М. Вебер, К. Блекмор, Л. Гретцель, В. Ротвелл, Ф. Дейтон, але деякі питання все ж залишилися недостатньо розкритими

Мета статті – узагальнити теоретичні та дослідити сучасні аспекти процесу розвитку персоналу та лідерства в контексті глобального середовища.

Виклад основного матеріалу. Персонал виставляється як основний об'єкт витрат в контексті найму та навчання, з метою підвищення їхньої продуктивності та ефективності праці, що в кінцевому підсумку впливає на формування лідерських якостей спеціалістів та ефективність функціонування всієї організації або підприємства [2, 4]. Розглянемо деякі аспекти лідерства в контексті розвитку персоналу:

1. Менторство та коучинг: лідерство передбачає роль наставника та тренера. Лідери можуть виступати у ролі менторів, які надають досвід та поради, або коучів, які допомагають співробітникам розвивати свої навички та вирішувати проблеми.

2. Створення умов для навчання: лідери створюють сприятливі умови для постійного навчання та розвитку. Це може включати в себе надання доступу до різноманітних навчальних ресурсів, участь у тренінгах та воркшопах, а також підтримку у здобутті додаткової освіти.

3. Постановка цілей та очікувань: лідерство включає в себе ясне визначення цілей та очікувань. Лідер повинен розуміти потреби свого персоналу та визначати, які навички або знання вони повинні розвивати для досягнення поставлених завдань.

4. Поширення знань та інформації: лідери повинні допомагати у поширенні знань та інформації в колективі. Це може включати в себе проведення зборів, на яких обговорюються найновіші тенденції та нові можливості.

5. Створення культури розвитку: лідерство в розвитку персоналу сприяє формуванню культури, де розвиток та навчання є важливою частиною підприємницького духу. Це може включати в себе визнання та нагородження за досягнення у розвитку навичок та вклад у командний успіх.

Лідерство в контексті розвитку персоналу є стратегічним підходом до управління людськими ресурсами, спрямованим на створення сильних, кваліфікованих та мотивованих команд. Поняття процесу розвитку персоналу має

різноманітні інтерпретації в світовій літературі, і тому не існує єдиного визначення. Проте всі ці різні погляди мають спільну основу, яка полягає в міжособистісних відносинах працівників в процесі праці [5]. Аналіз підходів авторів щодо визначення поняття «розвиток персоналу» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства

Автор	Визначення поняття «розвиток персоналу»
Роббінс С.	Це систематичний процес покращення знань, навичок і компетенцій співробітників для підтримання та підвищення їх професійної ефективності.
Друкер П.	Це процес надання можливостей працівникам здобути нові знання, навички і кваліфікацію, що дозволяє їм краще виконувати свої обов'язки і приносити користь організації.
Джой-Меттьюз Д.	Цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій.
Марр Р., Шмідт Г.	Процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу з метою розвитку інтелектуального потенціалу працівників.
Мері Ф.	Це процес надання співробітникам можливостей для розвитку їхніх здібностей і вмінь, щоб вони могли здійснювати свої обов'язки на вищому рівні та внести цінний внесок у досягнення цілей організації.
Хентце І.	Кадрово-економічна функція, направлена на те, щоб сприяти членам колективу всіх ієрархічних сходинок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання поточних та майбутніх професійних вимог.
Уайт Д.	Це процес систематичного підвищення знань, навичок та індивідуальних компетенцій співробітників з метою підтримки їхнього особистого і професійного росту, а також досягнення цілей організації.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що розвиток персоналу, а також його створення та використання, представляють собою взаємопов'язані процеси, що функціонують у рамках загальної системи управління персоналом та спряють формуванню лідерських якостей.

Останнім часом набуває актуальності підхід, який розглядає персонал як ключовий фактор, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що є необхідною умовою розвитку персоналу в глобальному середовищі. В сучасних умовах одним із найбільш дієвих методів розвитку персоналу молодих працівників організації є застосування менторингу, що є вельми актуальним в сучасних аспектах розвитку лідерських якостей персоналу особливо в глобальному середовищі. Розвиток саме лідерських якостей персоналу має величезну актуальність в сучасних умовах розвитку крос-культурних аспектів в глобальному середовищі з різних причин [1, 2]:

По-перше зміни в технологіях і ринкових умовах; це відображається в тому що, сучасні технології та зміни на ринку вимагають від працівників нових навичок і знань. Щоб організація була конкурентоспроможною, їй потрібно мати персонал, який може адаптуватися до змін і володіє сучасними навичками.

По-друге зростання значущості людського капіталу. У сучасному бізнесі людський капітал стає найціннішим ресурсом, за допомогою якісного та висококваліфікованого персоналу можна створити конкурентну перевагу для компанії.

По-третє потреба в інноваціях, оскільки розвиток персоналу сприяє створенню інноваційної культури в організації, це дозволяє знайти нові рішення та підходи до вирішення завдань і проблем.

По-четверте забезпечення росту та кар'єрних можливостей. Працівники більш схильні залишатися в організації, де їм надають можливості для розвитку та професійного зростання, забезпечення безперервного процесу розвитку персоналу допомагає зберегти талановитих працівників.

П'яте це збереження інституційної пам'яті, це відбувається таким чином: старший персонал має багатий досвід та знання, які є цінним ресурсом для організації, впровадження менторства, як ключової форми розвитку персоналу, допомагає передавати цей досвід молодшим колегам.

Шосте це соціальна відповідальність, останнім часом все більше організацій розглядають розвиток персоналу як частину своєї соціальної відповідальності перед співробітниками та суспільством в цілому [1, 3, 5].

Таким чином, формування лідерських якостей як ключовий елемент розвитку персоналу стає важливим завданням для організацій, оскільки він допомагає забезпечити конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість у сучасних умовах. Можна узагальнити, що процес розвитку персоналу – є достатньо різноманітним та комплексним поняттям та являє собою певну сукупність елементів, що пов'язані між собою.[1, 2, 4].

Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі виявляється в керівництві, мотивації та створенні сприятливих умов для зростання та розвитку команди в умовах глобалізації та різноманітності, далі розглянемо ключові аспекти цієї ролі:

1. Міжкультурне лідерство: у глобальному середовищі, де команди можуть складатися з представників різних культур, важливо мати лідерів, які розуміють та поважають різноманітність. Міжкультурне лідерство включає в себе навички спілкування, розуміння різних цінностей та адаптацію стилів керівництва до культурних особливостей.

2. Створення глобальної команди: лідер повинен мати здатність створити ефективну глобальну команду, розподіляючи завдання та відповідальності між членами команди з різних регіонів. Важливо підтримувати співпрацю та обмін ідеями на глобальному рівні.

3. Розвиток глобальних лідерів: лідерство включає в себе інвестування в розвиток глобальних лідерів, які мають навички управління в глобальному масштабі. Це може включати тренінги, наставництво та програми обміну для розвитку міжнародного досвіду.

4. Створення умов для дистанційної роботи: глобальне середовище може включати в себе дистанційну роботу та віддалені команди. Лідер повинен створити умови для ефективної взаємодії та співпраці через технологічні засоби, розробляти чіткі процедури та комунікаційні стратегії.

5. Сприяння розвитку навичок адаптації: глобальні лідери повинні вміти адаптуватися до змін у глобальному середовищі, швидко реагувати на нові виклики та стимулювати розвиток навичок адаптації у своїй команді.

6. Управління різноманітністю: глобальні команди можуть включати представників різних культур, мов та фахових освіт. Лідер повинен вміло управляти різноманітністю, створюючи інклюзивне середовище та сприяючи обміну ідеями.

Усі ці аспекти лідерства в глобальному середовищі спрямовані на створення сильної та адаптивної команди, яка може успішно функціонувати в умовах світового ринку та глобальної конкуренції. Більшість науковців, як і зарубіжних, так і вітчизняних, включають в складові процесу розвитку персоналу такі елементи, як первинна професійна підготовка (навчання), перепідготовка, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, оцінку та атестацію персоналу [1, 5]. На нашу думку, для нових співробітників, що приходять на підприємство дуже важливим буде використання різних видів наставництва, а саме менторингу для успішної адаптації в роботу підприємства. Розглянемо більш докладно розвиток персоналу та формування лідерських якостей, на основі менторства [2, 6]. Розвиток персоналу може приймати різні форми і види (рис.1) [6].

Ще у 1980-их роках в США виникло два важливі напрями – коучинг та менторинг. Вони обидва спрямовані на допомогу людям у досягненні їхніх цілей та особистому розвитку. Однак є різниця між цими підходами [1, 2, 6]. Коучинг переважно використовується в корпоративному середовищі для розвитку та підтримки працівників, особливо тих, які прибули на нове місце роботи. В основі коучингу лежить ідея партнерських стосунків, де коуч (особа, яка надає коучинг) сприяє підопічному у максимізації його особистого та професійного потенціалу. Менторинг, натомість, частіше застосовується у сфері освіти та включає в себе передачу досвіду та знань від більш досвідчених осіб (менторів) молодим педагогам або іншим індивідам. Менторинг спрямований на орієнтацію на досвід ментора та передачу знань у певній галузі або управлінні для підтримки росту та розвитку певної особи в її кар'єрі та професійному житті [4]. Отже, хоча існує схожість між коучингом і менторингом, вони використовуються в різних контекстах та мають різницю в тому, яким чином вони допомагають особам досягти своїх цілей та розвиватися [5, 6].

Менторство – це взаємодія між більш досвідченою особою в певній сфері та менш досвідченою, під час якої відбувається передача знань, навичок і вмінь. Іншими словами, це процес передачі «правильного методу досягнення цілей» від однієї особи іншій, яка може бути молодшою за віком або просто не мати достатньо досвіду [6].

Форми і види розвитку персоналу	
	Навчання – це процес отримання нових знань і навичок шляхом навчання, тренування або навчальних курсів. Навчання може бути формальним (навчальні заклади, семінари) або неформальним (наставництво, самонавчання).
	Перепідготовка – цей вид розвитку персоналу передбачає вдосконалення або зміну професійної спрямованості співробітника. Це може включати в себе навчання новим навичкам або отримання нової кваліфікації.
	Підвищення кваліфікації – це спрямовано на покращення і розвиток існуючих навичок і знань працівника. Він може включати в себе додаткові курси, тренування або сертифікацію.
	Розвиток кар'єри – цей вид розвитку персоналу спрямований на підвищення рівня відповідальності та позицій в організації. Він може включати в себе підвищення у рангу, переведення на посади з більшими обов'язками та можливості для росту.
	Менторство – цей метод передбачає залучення досвідченого співробітника (ментора) для навчання та керівництва менш досвідченими колегами (менті). Менторство сприяє передачі досвіду і знань.
	Самонавчання – цей метод передбачає самостійне вивчення нового матеріалу або набуття нових навичок без зовнішнього навчання. Він може включати в себе читання книг, перегляд відеоуроків, дослідження та експерименти.
	Оцінка та атестація – оцінка робочої продуктивності та здатностей працівника допомагає визначити, які аспекти розвитку потребують уваги. Атестація може бути частиною процесу розвитку для визначення рівня компетентності співробітника.
	Тренування – Це може включати в себе рольові гри, симуляції, практичні завдання і інші методи для засвоєння нових навичок та знань.
	Інші методи – Розвиток персоналу також може включати в себе різноманітні інші методи, такі як розвиток м'яких навичок, комунікаційні тренінги, розвиток лідерських якостей тощо.

Рис. 1. Форми і види розвитку персоналу

Важливо також розрізняти поняття «наставник» і «ментор». Наставник – це особа, яка працює в організації і має інтерес у розвитку знань, навичок і міжособистісних відносин. У відміну від наставника, ментор - це особа, яка самостійно визначає інтенсивність і напрямок навчання. Коуч, з іншого боку, спонукає людину самостійно шукати рішення та шляхи досягнення своїх цілей.

Розглянемо відмінності між методами коучингу та менторингу в процесі розвитку персоналу на підприємстві (табл. 2.) [4].

Як бачимо з табл. 2, зазвичай, коучі навчаються підтримувати своїх клієнтів у розвитку їхніх професійних переконань, припущень та кар'єрних цілей. Їхня мета полягає в тому, щоб сприяти клієнту в розкритті власних сильних сторін та встановленні лідерських якостей. Коучі ставлять перед собою завдання навчити клієнта використовувати наявні знання для знаходження нових шляхів у вирішенні завдань та розгляду ситуацій з різних кутів зору. Тобто коучинг фокусується на тому, ким клієнт може стати, а не на тому, що потрібно зробити для досягнення мети. Коучі можуть навіть не мати глибоких знань у конкретній галузі, де діє клієнт [4].

Таблиця 2.

Порівняння методів розвитку персоналу: коучингу та менторства

Менторство	Коучинг
Охоплює широкий діапазон проблем	Стосується конкретного завдання, уміння або сфери діяльності
Передача вже існуючих знань та професійних навичок	Відпрацювання нових унікальних рішень. Заохочення пошуку власних рішень
Ментор / наставник має більше досвіду і часто займає більш високу позицію по відношенню до підопічного / клієнта	Коуч передає відповідальність за вибір напряму і за контроль виконання самій людині
Ментор / наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад – як потрібно робити	Коуч заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети

З іншого боку, ментори, як правило, розташовані на вищому рівні у кар'єрній ієрархії, ніж їхні підопічні, і мають багатий досвід у своїй галузі. Ментори можуть ділитися своєю мудрістю та проводити підопічних через об'єднання досвіду та ресурсів. Важливою характеристикою тут є надання корисних порад, які сприяють якісному вертикальному кар'єрному зростанню. Узагальнюючи, коучинг та менторинг мають різні підходи та використовуються в різних контекстах, але спрямовані на підтримку осіб у їхньому особистому та професійному розвитку [5].

Ключовою відмінністю між коучингом та менторингом є те, що перший стосується тільки особистісних змін людини, а другий є певним вказівником вірного шляху розвитку та подальшого будування кар'єри, що в цілому плідно впливає на розвиток всього колективу організації [5].

Ментори надають довгострокову підтримку та допомогу менш досвідченим особам для адаптації, розвитку талантів та набуття досвіду, тоді як керівники можуть виконувати функції нагляду та спрямовування робочого процесу. У цілому розрізняють типи і види менторингу, що наведені у табл. 3. Ментор і менті утворюють структуровані партнерські відносини, де ментор, який має більший досвід, ділиться ним з менш досвідченим менті, що сприяє його/її здобуттю нових знань та навичок.

Таблиця 3.

Різновиди менторингу та їх характеристики

Види менторингу	Основні характеристики
Менторинг за принципом «рівний-рівному»	До цього типу можна зарахувати ті типи менторингу, коли ментор і його підопічний не мають значної різниці в віці і статусі, а відрізняються лише рівнем специфічного досвіду в певній сфері. Наприклад, це можуть бути ментори студентів першого курсу з числа старшокурсників або ментори молодих активістів у громадських організаціях.
Соціальний менторинг	Це дуже цікавий тип менторингу, коли ментор є соціальним зразком для свого підопічного. Прикладами такого менторингу можуть бути соціальні програми «шефства» дорослих над дітьми з неповних сімей або дитячих будинків або проекти патронажу спортсменами кращих учнів спортивних шкіл.
Інформальний менторинг	У цьому випадку тандеми виникають ситуативно, поза всілякими організаціями або структурами і стосуються радше передачі персонального життєвого досвіду.
Внутрішній або корпоративний менторинг	Для цього виду характерна велика різниця в досвіді і статусі між ментором і підопічним, і він трапляється, зокрема, в політичних партіях.
Зовнішній менторинг	У цьому випадку ментор приходить до певної зовнішньої організації і має на меті привнести екстерну перспективу на питання свого підопічного.
Реверсивний менторинг	Мабуть, найрідкісніший тип менторингу, коли ментором є молодший співробітник, а підопічним – старший. Такий тип менторингу працює.

Для формування лідерських якостей, що сприятиме підвищенню ефективності процесу розвитку персоналу на підприємстві та в цілому діяльності підприємства можуть бути застосовані різні методи менторингу, такі як: формальний, неформальний, індивідуальний, груповий, зворотний чи колективний, менторинг тощо. Використання менторингу на підприємстві має певні недоліки, але ж і багато переваг. Менторство в контексті формування лідерських якостей в процесі розвитку персоналу є важливим елементом, спрямованим на сприяння особистісному та професійному зростанню співробітників. Ось деякі ключові аспекти менторства в цьому контексті. Менторство полягає в передачі досвіду та знань більш досвідченим співробітником менш досвідченим. Лідер-ментор повинен бути готовим ділитися своїм досвідом, вчити та надавати необхідну підтримку для розвитку навичок підлеглих. Ментор може активно сприяти розвитку лідерських якостей у своїх підопічних. Він допомагає їм розкрити потенціал лідерства, розвиває вміння приймати важливі рішення, ефективно комунікувати та вести команду. Менторство не обмежується лише професійними аспектами, лідер-ментор також може впливати на особистісний розвиток своїх підопічних, сприяючи їхньому самовдосконаленню, підвищенню самооцінки та розвитку особистих

якостей. Ментор допомагає своїм підопічним визначити та досягти кар'єрних цілей. Це може включати в себе надання порад щодо вибору професійного шляху, розвитку навичок та отримання нових можливостей. Менторство може сприяти розширенню мережі зв'язків та встановленню важливих професійних контактів. Лідер-ментор може допомогти своїм підопічним будувати стосунки в галузі та отримувати підтримку від інших фахівців. Менторство включає в себе визнання та розвиток талантів підлеглих.

Висновки. Сучасні умови розвитку країни ставлять перед керівниками підприємств складні задачі, пов'язані не тільки з виживанням підприємства на ринку, а також і його ефективним функціонуванням та розвитком. Процес ефективного функціонування підприємства є неможливим без злагодженої роботи команди, що ускладнюється великою плінністю персоналу на підприємстві, пов'язаної перш за все з загальною міграцією населення. Тобто процес управління та розвитку лідерських якостей персоналу на підприємстві зараз як ніколи постає на перше місце серед інших задач керівництва підприємства, особливо в контексті крос-культурного розвитку глобального середовища. Було приділено багато уваги питанням менторингу, наставництва та коучингу, як одних з найбільш сучасних методів розвитку персоналу на підприємстві, що сприятиме формуванню лідерських якостей, з усіх методів було зроблено акцент саме на менторингу, як найбільш поширеного методу адаптації співробітників на підприємстві. Лідер-ментор повинен сприяти розкриттю потенціалу та визначенню сильних сторін підопічних. Менторство відображає справжню сутність лідерства, сприяючи росту та розвитку кожного члена команди. Це важливий елемент підтримки та навчання, спрямований на формування лідерських якостей серед персоналу та керівників підприємства, а також створення висококваліфікованої та мотивованої робочої сили в глобальному середовищі.

Література

1. Близнюк Т. П. Крос-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків – Торунь, 18–19 березня 2019 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2019. С. 45–46.
2. Болотова Т. М. Вплив рівня освіти населення на індекс людського розвитку / Т. М. Болотова, О. М. Крюкова, С. К. Василик, Т. Б. Кетова, Є. Г. Левицька, В. Мітрович, В. Грувер // ScienceRise. 2019. №5(58). С. 14–18.
3. Грузіна І. А. Використання теорій управління персоналом в управлінні сучасним підприємством / І. А. Грузіна // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., 2020. С. 35–37. Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23128>
4. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д. С. Касьмін // Innovative Solutions In Modern Science. 2021. № 3(47). С. 26–57. Режим доступу : <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>
5. Кривобок К. В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій / К. В. Кривобок, Ю. М. Котельникова, І. О. Кінас // Актуальні проблеми інноваційної економіки та

права. Всеукраїнський науковий журнал. 2023. № 1-2. С. 18–24. Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29758>

6. Лепейко Т. І. Управлінська та забезпечуюча складові механізми організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною працею / Т. І. Лепейко, Г. С. Черноіванова // Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.]; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 199–216.

References:

1. Blyzniuk T. P. Kros-kulturna vzaiemodiia personalu multynatsionalnoi kompanii: otsinka rivnia hotovnosti / T. P. Blyzniuk // Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka» (Kharkiv – Torun, 18–19 bereznia 2019 r.). Kharkiv: Vydavets FOP Panov A. M., 2019. S. 45–46.

2. Bolotova T. M. Vplyv rivnia osvity naseleння na indeks liudskoho rozvytku / T. M. Bolotova, O. M. Kriukova, S. K. Vasylyk, T. B. Ketova, Ye. H. Levytska, V. Mitrovych, V. Hruver // ScienceRise. 2019. №5(58). S. 14–18.

3. Hruzina I. A. Vykorystannia teorii upravlinnia personalom v upravlinni suchasnym pidpriemstvom / I. A. Hruzina // Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., 3-4 berez. 2020 r., m. Kharkiv, m. Torun. Kh. : FOP Panov A.M., 2020. S. 35–37. Rezhym dostupu : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23128>

4. Kasmin D. S. Rozvytok personalu yak neobkhidna umova rozvytku pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / D. C. Kasmin // Innovative Solutions In Modern Science. 2021. № 3(47). С. 26–57. Rezhym dostupu : <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>

5. Kryvobok K. V. Mizhkulturni osoblyvosti v protsesi upravlinskykh komunikatsii / K. V. Kryvobok, Yu. M. Kotelnikova, I. O. Kinas // Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava. Vseukrainskyi naukovyi zhurnal. 2023. № 1-2. S. 18–24. Rezhym dostupu : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29758>

6. Lepeiko T. I. Upravlinska ta zabezpechuiucha skladovi mekhanizmu orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia upravlinnia innovatsiinoiu pratseiu / T. I. Lepeiko, H. S. Chernoianova // Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky: monohrafiia / S. I. Bandur, T. A. Kostyshyna, O. O. Nestulia [ta in.]; za red. T. A. Kostyshynoi. – Poltava, 2020. –S. 199–216.