МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

Форма навчання: *очна (денна)*

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Розвиток лідерства в управлінні персоналом»**

здобувача **Телегуза Максима Михайловича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Варіс Ірина Олександрівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

_____
(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 – Менеджмент**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____202_ *р*

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Телегузу Максиму Михайловичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" ____ 20___ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «DNIPRO-M»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.

Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТОВ «DNIPRO-M»

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОМПАНІЇ ТОВ «DNIPRO-M»

Об'єкт дослідження: процеси розвитку лідерства в системі управління персоналом ТОВ «DNIPRO-M».

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи розвитку лідерства як ключового чинника ефективного управління персоналом та практичні підходи до його формування в організаціях.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: дослідити теоретико-методичні основи лідерства в управлінні персоналом, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку лідерства у ТОВ «DNIPRO-M» з урахуванням сучасних підходів, стилів і методів лідерства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити сутність лідерства та його значення в системі управління персоналом;
- проаналізувати основні теоретичні підходи до вивчення лідерства та сучасні лідерські концепції;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання та розвитку лідерства в організаціях;

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Dnipro-M»;
- проаналізувати стан лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M»;
- оцінити ефективність лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M»;

У Розділі 3

- розробити модель розвитку лідерства для управлінського персоналу ТОВ «DNIPRO-M»;
- запропонувати проєкт заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M»;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність від запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M».

Завдання підготував науковий керівник _____ **Варіс І.О.**

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

28 березня 2025 р.

Завдання одержав здобувач _____ **Телегуз М.М.**

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

28 березня 2025 р.

Реферат

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна магістерська робота складається з трьох розділів, кожен із яких включає по три підпункти. Перший розділ присвячено теоретико-методичним основам розвитку лідерства в управлінні персоналом, другий — аналітичному дослідженню системи лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M», третій — розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку лідерства. Загальний обсяг роботи складає 89 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У роботі представлено 21 таблиць та 3 рисунки. Використано 39 джерел наукової, навчальної та аналітичної літератури.

Об'єктом дослідження виступають процеси розвитку лідерства в системі управління персоналом ТОВ «DNIPRO-M». **Предмет** дослідження охоплює теоретико-методичні основи формування лідерства як ключового чинника ефективного управління персоналом та практичні підходи до його розвитку в організаціях. **Метою** магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ лідерства в управлінні персоналом і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку лідерства у ТОВ «DNIPRO-M» з урахуванням сучасних концепцій, стилів і методів лідерського впливу.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

У розділі 1:

– розкрити сутність лідерства та його значення в системі управління персоналом;

– проаналізувати основні теоретичні підходи до вивчення лідерства та сучасні лідерські концепції;

– охарактеризувати методичні підходи до оцінювання та розвитку лідерства в організаціях.

У розділі 2:

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Dnipro-M»;

– проаналізувати стан лідерства в управлінні персоналом компанії;

– оцінити ефективність чинної системи лідерського управління.

У розділі 3:

– розробити модель розвитку лідерства для управлінського персоналу ТОВ

«DNIPRO-M»;

– запропонувати проєкт заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії;

– обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження застосовано комплекс сучасних наукових методів: аналіз і синтез - для систематизації теоретичних положень; методи порівняння та узагальнення - для виявлення особливостей лідерських концепцій; економічний і статистичний аналіз - для дослідження діяльності ТОВ «DNIPRO-M»; методи експертних оцінок та анкетування - для визначення рівня розвитку лідерства; графічні методи - для візуалізації отриманих результатів.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичного підходу до оцінювання розвитку лідерства в організації та розробці авторської моделі розвитку лідерства, адаптованої до умов компанії ТОВ «DNIPRO-M».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку лідерського потенціалу управлінців та формування проактивної корпоративної культури в ТОВ «DNIPRO-M».

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: лідерство, управління персоналом, лідерські компетентності, розвиток лідерства, стилі лідерства, корпоративна культура.

Keywords: leadership, personnel management, leadership competencies, leadership development, leadership styles, corporate culture.

В і д г у к

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Телегуза Максима Михайловича
на тему *«Розвиток лідерства в управлінні персоналом»*

1. Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів та переходу компаній до гнучких і дистанційних форматів роботи питання розвитку лідерства набуває особливої значущості. Формування ефективних лідерських компетентностей стає ключовим фактором стійкості організацій, їхньої адаптивності та здатності забезпечувати результативне управління персоналом. Тема роботи є актуальною, відповідає сучасним тенденціям менеджменту та має практичну цінність для українських компаній.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має логічну структуру та коректно витриману науково-методичну побудову. У першому розділі систематизовано теоретичні засади лідерства, здійснено огляд сучасних концепцій та моделей. У другому розділі проведено змістовний аналіз практики управління на підприємстві, охарактеризовано стиль керівництва, визначено проблеми у сфері лідерських компетентностей. Третій розділ містить обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку лідерства, наведено компетентнісну модель та управлінські інтервенції.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором розроблено модель лідерських компетентностей, систематизовано ключові проблеми управління персоналом та запропоновано комплекс заходів щодо розвитку лідерства в організації. Окремо відзначається робота з формуванням таблиць компетентностей та інструментів удосконалення лідерських практик, що свідчить про самостійність і практичну орієнтованість дослідження.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки роботи спираються на сучасні зарубіжні та українські дослідження, а практичні рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність підприємства ТОВ «DNIPRO-M». Запропоновані заходи орієнтовані на посилення комунікацій, розвиток емоційного інтелекту, удосконалення управлінських функцій та формування адаптивного стилю лідерства. Вони мають потенціал для реального покращення HR-процесів.

5. Наявність недоліків. Попри загалом високий рівень виконання, робота містить окремі незначні недоліки техніко-методичного характеру: у теоретичному розділі окремі положення подано надто стисло, що потребувало б глибшої наукової аргументації; окремі авторські узагальнення потребували б більш чіткого відокремлення від теоретичних положень, щоб підкреслити новизну та самостійність отриманих результатів; у практичному розділі бажано було б подати ширший спектр емпіричних даних для посилення аналітичної частини.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 50 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

Варіс І.О.

01.12.2025

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Телегуза Максима Михайловича

на тему " Розвиток лідерства в управлінні персоналом "

Актуальність теми та доцільність її розроблення

Тема магістерської роботи є надзвичайно актуальною в умовах глибоких трансформацій українського бізнес-середовища, спричинених війною, цифровізацією та зростанням вимог до якості управління персоналом. Лідерські компетентності сьогодні є стратегічним чинником організаційної стійкості, здатності компаній адаптуватися до турбулентності, утримувати персонал, формувати продуктивну командну взаємодію та будувати конкурентні переваги. Підприємства, що працюють у сфері ритейлу, зокрема ТОВ «DNIPRO-M», переживають інтенсивний етап масштабування, збільшення кількості персоналу та ускладнення управлінських процесів. За таких умов питання розвитку лідерів стає ключовим для забезпечення стабільності, мотивації працівників, ефективної комунікації та корпоративної культури. Робота, виконана на матеріалах ТОВ «DNIPRO-M», є своєчасною та має практичну значущість, оскільки відповідає реальним потребам компанії у формуванні системного підходу до розвитку управлінського персоналу.

Якість проведеного дослідження

Магістерська робота демонструє високий рівень теоретичної підготовки автора, глибоке опрацювання сучасних концепцій лідерства, включаючи класичні та адаптивні підходи, сервант- та трансформаційні моделі, компетентнісний підхід, а також аналіз специфіки лідерства у VUCA- та BANI-середовищах. Теоретична частина вирізняється структурованістю, логічною послідовністю та обґрунтованим критичним аналізом сучасних моделей управлінського впливу. Емпіричне дослідження, проведене на основі внутрішніх матеріалів ТОВ «DNIPRO-M» (фінансово-економічні показники, результати опитувань персоналу, аналітичні HR-дані), є комплексним і добре аргументованим. Автор здійснив багатофакторний аналіз системи лідерства, визначив ключові проблеми в управлінських практиках, оцінив ефективність стилів керівництва та виявив їх вплив на мотивацію, плинність кадрів, адаптацію новачків та емоційно-психологічний клімат. Запропонована модель розвитку лідерства для управлінського персоналу компанії є методично обґрунтованою, містить чітко сформульовані компетентності, поведінкові індикатори та логіку впровадження. Авторський підхід свідчить про здатність інтегрувати теоретичні знання з реальними потребами бізнесу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

До сильних сторін роботи належать: Ґрунтовний теоретичний аналіз еволюції підходів до вивчення лідерства, що демонструє широкий науковий кругозір автора. Поєднання класичних і сучасних моделей лідерства з урахуванням українського соціокультурного та кризового контексту. Чітка структуризація матеріалу, логічність викладу, наявність узагальнюючих таблиць (зокрема порівняльних характеристик підходів, стилів та дефініцій лідерства) Комплексний аналіз діяльності ТОВ «DNIPRO-M» із використанням економічних, соціально-психологічних та управлінських показників. Виявлення системних проблем у сфері управління персоналом (нерівномірність стилів керівництва, відчуття несправедливості, ризики вигорання, недоліки комунікації, нестача наставництва). Розроблення авторської моделі розвитку лідерства, адаптованої до специфіки мережевої компанії. Наявність практичних рекомендацій та

обґрунтованих розрахунків соціально-економічного ефекту від їх реалізації. Робота характеризується високою прикладною цінністю та відповідає сучасним вимогам до магістерських досліджень у сфері управління персоналом.

Зауваження та напрями можливого вдосконалення

Попри загалом високу якість роботи, доцільно зазначити окремі аспекти, що можуть бути доопрацьовані: У теоретичній частині можна коротко додати, як саме лідерство впливає на корпоративну культуру. Це допоможе показати зв'язок між поведінкою керівника та атмосферою в компанії; Під час аналізу статистичних даних доречно порівняти показники компанії хоча б із середніми по галузі. Це дозволить краще зрозуміти, чи результати компанії є вищими чи нижчими за ринок; У моделі розвитку лідерства можна вказати кілька простих показників, за якими компанія буде бачити прогрес (наприклад, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників після навчання); Частину рекомендацій можна зробити більш конкретною: хто буде впроваджувати, скільки часу це може зайняти і які можливі труднощі можуть виникнути.

Практична значущість висновків і рекомендацій

Практична цінність роботи є вагомою. Рекомендації, запропоновані автором, можуть бути безпосередньо використані ТОВ «DNIPRO-M» для вдосконалення системи управління персоналом. Зокрема, значущими є сформована модель розвитку лідерських компетентностей; запропоновані програми навчання, наставництва та розвитку управлінців; методичні інструменти оцінювання лідерського потенціалу; обґрунтовані очікувані соціально-економічні ефекти (зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності стилем керівництва, покращення психологічного клімату, ефективніше виконання завдань) Реалізація комплексу запропонованих заходів сприятиме формуванню стійкої та зрілої управлінської команди, підвищенню продуктивності персоналу та зміцненню корпоративної культури компанії. Рекомендації можуть бути адаптовані не лише для ТОВ «DNIPRO-M», а й для інших українських підприємств, що прагнуть підвищити ефективність HR-системи.

ФОП Сидорченко Є.С. Фізична особа - підприємець СИДОРЧЕНКО ЄВГЕНІЙ СЕРГІЙОВИЧ код 3026609819 Сидорченко Є.С.

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ……..……..7

1.1 Лідерство в управлінні персоналом: еволюція поняття, сутність та значення….7

1.2. Теоретичні підходи до вивчення лідерства та критичний аналіз сучасних концепцій…….16

1.3. Методичні підходи до оцінювання та розвитку лідерства в організаціях……..30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТОВ «DNIPRO-M»…….36

2.1. Аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності ТОВ «Dnipro-M»…….36

2.2. Аналіз стану лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M»……45

2.3. Оцінювання ефективності лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M».52

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОМПАНІЇ ТОВ «DNIPRO-M»…….……..59

3.1. Розроблення моделі розвитку лідерства для управлінського персоналу ТОВ «DNIPRO-M»……...59

3.2. Проєкт заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M»……...66

3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності від запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M»…..72

ВИСНОВКИ……...……79

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах швидких ринкових трансформацій, цифровізації та підвищеної турбулентності, організації більше не можуть покладатися виключно на традиційні управлінські підходи. Саме якість лідерства дедалі частіше визначає здатність компаній адаптуватися до викликів, підтримувати мотивацію персоналу, забезпечувати стабільну продуктивність і формувати конкурентні переваги. Для українських підприємств ці питання набувають особливої ваги у зв’язку з воєнними та післявоєнними змінами, необхідністю працювати в умовах невизначеності, нестачі кадрів, зростання навантаження на менеджерів та потребою у зміцненні корпоративної культури.

У такому контексті розвиток лідерських компетентностей стає не просто інструментом підвищення ефективності, а стратегічною умовою стійкості бізнесу. Компанія ТОВ «DNIPRO-M», як одна з найдинамічніших мереж роздрібної торгівлі інструментами в Україні, проходить інтенсивний етап масштабування, що супроводжується зростанням чисельності персоналу, розширенням мережі магазинів і підвищенням вимог до управлінців. Це зумовлює необхідність глибокого дослідження системи лідерства, оцінювання її сильних і слабких сторін та розроблення моделі, здатної забезпечити ефективний розвиток керівників на різних рівнях.

Сутність проблеми. Проблема полягає у відсутності цілісної, науково обґрунтованої системи розвитку лідерства, яка відповідала б масштабам та стратегічним потребам ТОВ «DNIPRO-M». Нерівномірність стилів управління, коливання рівня мотиваційного впливу керівників, відчуття несправедливості в управлінських рішеннях, ризики вигорання та неоднакова якість наставництва формують потребу в стандартизації підходів до розвитку лідерів. Ефективне вирішення цих питань прямо впливає на мотивацію, згуртованість, командну взаємодію, адаптацію нових працівників та результативність роботи персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика лідерства в сучасних організаціях отримала значний розвиток протягом останніх років, що зумовлено цифровими трансформаціями, турбулентністю ринкового середовища та потребою

компаній у стійких управлінських моделях. У працях Катіяр А. К., Сінгх Д., Рай С., Кумарі А. [6] підкреслюється зростаюча роль адаптивного лідерства в умовах невизначеності, тоді як дослідження Каур К. і Ансарі Ш. А. [9] демонструють важливість емоційного інтелекту керівників для підтримання мотивації персоналу. Аналіз Канавезі А. та Мінеллі Е. [3] у сфері сервант-лідерства доводить ефективність стилів, побудованих на довірі, співпраці та підтримці працівників.

Українські дослідники, зокрема Михаліцька Н., Яцик М., [31], Оспіщев Д. [34] та Іванова І., [28] акцентують увагу на специфіці лідерства у вітчизняних компаніях в умовах воєнного та післявоєнного відновлення, підкреслюючи необхідність розвитку стратегічної гнучкості, етичності та прозорості управлінських рішень. Лопушняк Г., Бондаренко С. та Дмитрук С. [32] виявили, що ефективне лідерство у соціальній сфері ґрунтується на глибокому розумінні потреб людей, емпатії та здатності адаптувати управлінські підходи до складних суспільних викликів. Варіс І.О., Кравчук О.І. та Ельдріс Ю.Ф. [24] показали, що для стійкості організацій в умовах нестабільності (зокрема війни) ефективне лідерство має ґрунтуватися на адаптивності, інноваційності, інклюзивності та етичності управлінських підходів. Сукупність цих джерел формує науково-методичний фундамент дослідження та забезпечує теоретичну основу для вибору інструментів оцінювання й розвитку лідерства в компанії DNIPRO-M.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теоретико-методичних основ лідерства та розроблення практичної моделі розвитку лідерських компетентностей для управлінського персоналу ТОВ «DNIPRO-M», а також обґрунтування заходів щодо вдосконалення відповідної системи й оцінювання їх соціально-економічної ефективності.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність лідерства та його значення в системі управління персоналом;
- проаналізувати основні теоретичні підходи до вивчення лідерства та сучасні лідерські концепції;

- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання та розвитку лідерства в організаціях.
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Dnipro-M»;
- проаналізувати стан лідерства в управлінні персоналом компанії;
- оцінити ефективність чинної системи лідерського управління.
- розробити модель розвитку лідерства для управлінського персоналу ТОВ «DNIPRO-M»;
- запропонувати проєкт заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси управління лідерством в організації ТОВ «DNIPRO-M».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні інструменти розвитку лідерських компетентностей управлінців.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу, експертного оцінювання, порівняння, SWOT-аналізу, економічного моделювання, анкетування персоналу та узагальнення. Використання цих підходів дозволило комплексно оцінити рівень лідерства, виявити ключові проблеми, визначити вплив управлінських практик на персонал і сформувати дієві напрями вдосконалення.

Наукова новизна, теоретична та практична значущість. Наукова новизна роботи полягає у сформованій авторській моделі розвитку лідерства, що адаптована під структуру, масштаб і специфіку діяльності ТОВ «DNIPRO-M». Подано нове поєднання компетентнісного підходу, елементів сервант-, адаптивного та трансформаційного лідерства, а також визначено систему поведінкових індикаторів, релевантних саме для мережевої структури компанії.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих заходів, таблиць, матриць компетентностей і економічних розрахунків для реального вдосконалення системи управління персоналом у DNIPRO-M та інших компаніях ритейлу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять внутрішні звітні документи ТОВ «DNIPRO-M», результати анкетування працівників, фінансові та організаційні показники діяльності компанії, наукові публікації, аналітичні звіти McKinsey, Deloitte, Harvard Business Review (2020–2024), сучасні праці з теорії лідерства та управління персоналом.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаціної магістерської роботи брав участь у таких наукових конференціях:

Варіс І., Телегуз М. Розвиток лідерських компетентностей менеджерів: сучасні моделі та практики. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : VII Міжнар. наук. конференця, м. Одеса, 18 верес. 2025 р. Одеса, 2025. С. 85–87.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Лідерство в управлінні персоналом: еволюція поняття, сутність та значення.

Сучасне трактування витоків лідерства спирається на глибоку інтелектуальну традицію, закладену ще у класичній філософії. У дослідженні І. К. Очала концепція «філософа-царя» Платона розглядається як рання модель лідерства, у якій провідник постає носієм раціонального знання, мудрого управління та моральної спрямованості, здатної забезпечувати гармонійний розвиток спільноти [15]. Аналіз етичного вчення Арістотеля, запропонований Б. Толен, доповнює це уявлення ідеєю про лідера як моральний взірець, чия доброчесність, практична мудрість і відповідальність формують фундамент ефективного та етично вмотивованого керівництва [19]. Таким чином, античні джерела демонструють, що лідерство від початку мислилося не лише як здатність керувати, а як синтез знання, етичності та суспільної відповідальності.

Справжній науковий розвиток концепції почався у XX столітті, коли лідерство стали розглядати не як сакральну чи суто особистісну властивість, а як соціально-психологічний процес взаємодії. С. Бенміра та М. Агбола розглядають еволюцію лідерських концепцій як поступовий перехід від традиційних управлінських моделей до підходів, зосереджених на взаємодії, поведінці та контекстуальних факторах. Саме в цей період з’явилися рисові, поведінкові, ситуаційні, трансформаційні та інші сучасні підходи, що сформували сучасне багатовимірне бачення лідерства як системи впливу, яка ґрунтується на комунікації, довірі та спільних цілях [1].

С. Венкат Рагхав та Падмаваті С.М. підкреслюють, що сучасні дослідження розглядають лідерство як динамічний, багатовимірний процес взаємодії, де

важливу роль відіграють емоційний інтелект, міжкультурна компетентність, комунікація й спільне створення сенсів [17]. Т. Кичкирук та Г. Салата зазначають, що воно перестало бути лише інструментом влади та контролю й дедалі більше асоціюється з партнерством, інноваціями та соціальною відповідальністю [29]. Д. Бибик розглядає розвиток поняття «лідерство» як еволюцію від сакрального й персоналістського бачення до його сучасного розуміння як складної системи взаємин і впливу, що ґрунтується на довірі, цінностях і здатності змінювати навколишній світ [23]. Водночас Т. О. Бентцен акцентує, що сучасна наукова та практична думка підходить до лідерства значно ширше, ніж лише як до формального володіння посадою чи владними повноваженнями: його сутність полягає у взаємодії між людьми, впливі на їхні цінності й поведінку, формуванні довіри та добровільному прийнятті авторитету лідера, що дозволяє об’єднувати людей навколо спільної мети та створювати умови для прояву ініціативи, творчості й співпраці [2].

Лідер не лише формує бачення майбутнього, а й надихає людей відчувати свою причетність до нього, усвідомлювати власну значущість і внесок у спільну справу. Його вплив ґрунтується на відкритості, підтримці та взаємоповазі, а не на дистанції чи контролі. У цьому контексті лідерство виходить за межі управління ресурсами - воно спрямоване на розвиток потенціалу працівників, формування цінностей і створення атмосфери партнерства, у якій кожен може висловитися, проявити ініціативу й взяти відповідальність. Лідер виступає наставником і фасилітатором, який допомагає команді вчитися, адаптуватися й зростати. Таким чином, лідерство стає не владою, а формою служіння та підтримки: його сутність полягає у здатності надихати, переконувати й вести за собою прикладом, спонукаючи людей діяти добровільно й з ентузіазмом заради спільної мети.

Водночас лідерство принципово відрізняється від менеджменту. Якщо менеджмент зорієнтований на процеси, стабільність і дотримання правил, то лідерство - на розвиток, зміни й натхнення. На думку О.М. Сороки «менеджер планує, організовує й контролює, забезпечуючи безперервність і порядок; лідер формує бачення, ініціює інновації та веде за собою в умовах невизначеності.

Менеджмент ґрунтується на владних повноваженнях і формальних структурах, тоді як лідерство - на комунікації, довірі й моральному впливі. Тому лідер є особливо важливою фігурою у періоди трансформацій і змін, коли потрібна не лише дисципліна, а й віра в спільну мету. Він формує цінності та культуру, що підтримують команду навіть без зовнішніх гарантій, надихаючи рухатися вперед, виходити за межі звичних схем і відкривати нові можливості розвитку» [35].

Для коректного використання ключових управлінських категорій у дослідженні важливо чітко розмежувати поняття «лідерство», «керівництво» та «менеджмент», оскільки кожне з них виконує свою специфічну функцію у взаємодії з персоналом. У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику цих термінів, що дозволяє узгодити їхнє подальше застосування. Лідерство у цьому контексті розглядається як процес ціннісного та мотиваційного впливу, спрямований на формування бачення розвитку та підвищення внутрішньої мотивації працівників. Керівництво, навпаки, відображає формально-організаційний аспект управління, заснований на посадових повноваженнях та ієрархічних відносинах. Менеджмент охоплює комплекс технологічних і процесних методів планування, організації та контролю виконання завдань. Такий підхід забезпечує точність наукового апарату та дає змогу більш повно і системно аналізувати роль лідерства в управлінні персоналом. Для кращого розуміння змісту ключових понять подано таблицю 1.1, у якій узагальнено їхні основні характеристики та відмінності.

Таблиця 1.1 – Порівняння визначень ключових термінів розділу

Поняття	**Сутність**	**Джерело впливу**	**Орієнтація**	**Тип взаємодії**
Лідерство	Процес ціннісного та мотиваційного впливу на людей	Особистісний авторитет, довіра, харизма, компетентність	На людей і зміни	Партнерська, емоційно-психологічна
Керівництво	Формально-організаційна функція, пов’язана з посадою	Посадові повноваження, офіційний статус	На структуру та порядок	Ієрархічна, регламентована
Менеджмент	Система методів і процедур управління	Методи, технології та інструменти управління	На процеси і результати	Раціональна, процесна

Джерело: складено автором на основі [14; 30]

У сучасних організаціях менеджмент і лідерство дедалі частіше переплітаються: від керівників очікують водночас ефективного управління процесами та здатності вести за собою людей [14]. Розуміння різниці між ними допомагає пояснити, чому одні керівники обмежуються адміністративними результатами, тоді як інші змінюють культуру й мислення, надихають досягати більшого й формують довгострокову конкурентну перевагу [7; 3]. Менеджмент відповідає за «як» і «що», лідерство - за «навіщо» та «куди», і разом вони створюють основу ефективного управління [14].

У системі HR лідерство займає стратегічне місце, виступаючи «мостом» між цілями організації та людьми, які їх реалізують [2; 16]. Воно формує ефективну команду й здорову корпоративну культуру, задає тон взаєминам, демонструє цінності та місію організації через власний приклад [9]. Завдяки лідерам корпоративні принципи стають реальними моделями поведінки, сприяють довірі, відповідальності й співпраці, мотивують працівників проявляти ініціативу та прагнути до спільного успіху [2].

Лідерство також підтримує розвиток талантів, наставництво та формування майбутніх керівників, забезпечуючи стабільність і безперервність розвитку [20; 21]. Сучасний HR-менеджмент зміщує акцент із адміністративних процедур на створення сприятливого середовища, де працівники відчувають себе цінними й підтриманими, а лідерство поєднує стратегічні цілі організації з потребами, мотивацією та потенціалом кожного працівника, формуючи культуру партнерства та спільної відповідальності [24; 28].

К. Деняк стверджує, що «лідер у структурі HR виконує роль ключового посередника між організацією та персоналом, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей із потребами працівників. Його поведінка та стиль управління визначають якість мотивації, ефективність адаптації, стан корпоративної культури та рівень командної згуртованості. Завдяки здатності формувати атмосферу довіри, підтримки й відкритої комунікації лідер створює умови, за яких зростає внутрішня мотивація, підвищується швидкість професійної інтеграції новачків і стабілізується емоційно-психологічний клімат. Послідовність управлінських рішень і

демонстрація організаційних цінностей сприяють формуванню культури ініціативності та відповідальності, що, своєю чергою, зміцнює внутрішні зв’язки й підвищує колективну ефективність. Крім того, лідер виступає каталізатором розвитку талантів, ідентифікуючи потенціал працівників і створюючи можливості для їхнього професійного зростання, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації та формування кадрового резерву»[25].

Важливим наслідком такого лідерського підходу стає істотне зниження плинності кадрів, адже саме лідер створює ті умови, які спонукають працівників залишатися в організації на довший період [3; 17]. Коли працівники відчувають стабільність, повагу та справедливість з боку керівника, а їхні зусилля отримують належне визнання, у них формується відчуття професійної безпеки та довіри [2; 9]. Лідер, який підтримує розвиток, забезпечує можливість проявляти ініціативу й демонструє відкритість до діалогу, посилює у працівників впевненість у власній значущості та перспективності їхнього місця в команді [3].

За таких умов бажання змінити роботу суттєво знижується, оскільки працівники отримують не лише матеріальні стимули, а й ті емоційно-психологічні чинники, що роблять їхню участь у діяльності компанії цілісною та вмотивованою [9; 17]. Саме тому ефективне лідерство вважається одним із ключових механізмів утримання персоналу та формування стабільного кадрового ядра організації [24].

У західних дослідженнях лідерство здебільшого визначається як процес соціального впливу, що забезпечує узгодження дій людей заради досягнення спільної мети; при цьому акцент робиться на поведінці лідера, ефективності взаємодії та вимірюваних результатах. В українському науковому дискурсі, особливо останніх років, лідерство розглядається ширше - не лише як управлінський вплив, а як ціннісно насичений соціальний феномен, тісно пов’язаний із культурними, етичними та суспільними аспектами. Таке поєднання функціонального та ціннісного підходів формує національне бачення лідерства, у якому значущими стають моральний авторитет, відповідальність перед спільнотою та роль лідера у зміцненні соціальної єдності.

У сучасному українському науковому середовищі посилюється інтерес до лідерства як до динамічного процесу впливу, який набуває особливої ваги в умовах глибоких суспільних трансформацій. У роботі В. Тимошенко підкреслено, що трансформаційний характер сьогоднішніх викликів - від війни до структурних змін в економіці та організаційному управлінні - висуває до лідера нові вимоги. Автор наголошує, що ефективне лідерство формується навколо здатності орієнтувати команду в мінливому середовищі, підтримувати довіру та демонструвати готовність брати відповідальність у критичних ситуаціях. На передній план виходять не стільки формальні владні повноваження, скільки стратегічне бачення, емоційна зрілість і спроможність створювати умови для спільного реагування на складні суспільні зміни. [38]

У контексті сучасного розвитку українських компаній лідерство постає не лише як важливий елемент управління персоналом, а як проблемна зона, що потребує особливої уваги через поєднання воєнних ризиків, економічної нестабільності та швидкої цифровізації бізнес-середовища. Багато організацій стикаються з дефіцитом лідерів, здатних забезпечувати командну стійкість, підтримувати працівників у стані тривалої невизначеності та ефективно адаптувати комунікацію до гібридних або дистанційних форматів роботи. У таких умовах традиційні моделі управління часто виявляються недостатніми, що призводить до зниження мотивації, збільшення емоційного виснаження та погіршення командної взаємодії. Саме тому розвиток лідерських компетентностей стає актуальною потребою українських компаній, які прагнуть зберігати продуктивність, утримувати персонал і формувати культуру стійкості в умовах постійних змін та зовнішніх викликів.

У такому контексті доречним є зіставлення цих двох підходів, адже вони формують різні акценти у розумінні сутності лідерства. Західні концепції здебільшого прагматичні й операційні: вони зосереджуються на механізмах впливу, поведінкових моделях та вимірюваних результатах взаємодії між лідером і командою. Для них головним є питання того, як саме лідер забезпечує продуктивність, адаптивність та досягнення цілей. Натомість українська практика,

сформована як під впливом світових моделей, так і під впливом власних соціокультурних умов, надає лідерству додаткового ціннісного виміру. Тут важливими стають моральність, відповідальність, готовність служити спільноті, емоційна стійкість та здатність об’єднувати людей у періоди суспільних викликів. Таким чином, якщо західний підхід акцентує функціональність і ефективність лідера, то український - його етичність, соціальну місію та значення для колективної згуртованості.

Разом із тим порівняння різних наукових традицій дає підстави звернути увагу й на обмеження класичних підходів до лідерства, які тривалий час визначали теоретичний ландшафт. Рисові та поведінкові моделі, попри їхню історичну значущість, часто спрощують природу лідерства, зводячи його або до набору особистісних характеристик, або до фіксованих стилів поведінки, що не враховують контекстуальної складності сучасних організацій. Ситуаційні теорії також мають свої межі, оскільки передбачають раціональність і передбачуваність управлінських рішень, що не завжди можливо в умовах динамічних змін і невизначеності. Крім того, класичні моделі недостатньо відображають такі аспекти, як емоційний інтелект, цифрова компетентність, міжкультурна взаємодія чи робота з психологічною безпекою - елементи, які є критично важливими для сучасних лідерів. Це свідчить про потребу оновлення традиційних підходів і переходу до більш гнучких, адаптивних концепцій, що відповідають реаліям XXI століття.

Усвідомлення обмежень класичних підходів зумовило появу нових концепцій, що краще відповідають умовам сучасного середовища, яке все частіше описують через моделі VUCA та BANI. У VUCA-реальності, що характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю, лідерство потребує високої гнучкості, стратегічної далекоглядності та здатності приймати рішення в умовах дефіциту інформації [7]. Модель BANI, яка підкреслює крихкість, тривожність, нелінійність і незрозумілість сучасних процесів, робить акцент на емоційній стійкості лідера, його здатності підтримувати команду та створювати відчуття психологічної безпеки [12]. Особливо актуальним стає цифрове лідерство,

орієнтоване на управління в умовах технологічних трансформацій, дистанційної взаємодії, високої інформатизації та потреби швидко опановувати нові інструменти. Такі тенденції зміщують акцент із жорстких моделей управління на адаптивність, інноваційність і глибоке розуміння людських факторів, що визначають стійкість команди в умовах постійних змін.

З огляду на викладене можна зазначити, що жоден із підходів до розуміння лідерства не є універсальним, а сама концепція продовжує еволюціонувати під впливом соціальних, культурних і технологічних трансформацій. Західні моделі пропонують прагматичність і вимірюваність лідерського впливу, тоді як українські акцентують на етичному, моральному й суспільному вимірах; водночас кожен із підходів має власні обмеження, що проявляються у спрощенні багатовимірної природи взаємодії між лідером і командою. Класичні теорії не завжди враховують динаміку сучасних організацій, тоді як новітні концепції, орієнтовані на VUCA- та BANI-середовище, висувають вимоги до гнучкості, емоційної стійкості та цифрових компетентностей, без яких ефективне лідерство нині неможливе. Це підкреслює потребу в інтеграції різних наукових традицій і формуванні адаптивних, контекстно чутливих моделей, здатних поєднати психологічні, етичні та технологічні чинники в єдину систему сучасного управлінського впливу [16].

Для більш наочного відображення різних наукових підходів до трактування феномену лідерства подано таблицю 1.2, у якій узагальнено їхні сутнісні характеристики та ключові акценти.

На підставі проаналізованих наукових підходів та узагальнення теоретичного матеріалу я розглядаю лідерство як складний, багатовимірний і динамічний процес взаємодії, який не зводиться ні до формальної влади, ні до набору рис чи стилів поведінки. На мою думку, лідерство — це ціннісно орієнтований вплив, спрямований на формування спільного бачення, мобілізацію людей до досягнення значущих цілей і створення умов, у яких кожен член команди здатен реалізувати свій потенціал. Його сутність полягає у здатності лідера не лише спрямовувати, а й надихати, не лише координувати, а й формувати довіру, не лише управляти змінами, а й допомагати іншим долати невизначеність, страхи й

організаційні бар’єри. Тому лідерство я визначаю як процес усвідомленого впливу, що ґрунтується на комунікації, емоційному інтелекті, партнерстві й особистісній відповідальності, у результаті чого виникає спільна готовність до розвитку, інновацій і колективного досягнення результатів.

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів до визначення лідерства

Підхід	**Сутність підходу**	**Ключові представники**	**Особливості / акценти**
Традиційний (харизматичний)	Лідерство пояснюється особистими рисами та природною харизмою.	М. Вебер, Т. Карлайл	Акцент на вроджених якостях лідера.
Біхевіористичний (поведінковий)	Лідерство розглядається через стиль поведінки керівника.	К. Левін, Р. Блейк	Фокус на поведінці, яку можна розвивати.
Ситуаційний	Ефективність залежить від контексту та зрілості підлеглих.	П. Херсі, К. Бланшар	Адаптивність стилю лідера.
Трансформаційний	Лідер надихає та мотивує до змін.	Б. Бас, Дж. Бёрнс	Акцент на візії та цінностях.
Транзакційний	Лідерство ґрунтується на обміні та контролі.	М. Вебер, Б. Бас	Ефективне в стабільних умовах.
Компетентнісний	Лідерство визначається набором компетентностей.	Д. Гоулман, Р. Бояціс	Фокус на розвитку soft skills.
Сервісне лідерство	Лідер служить команді та створює умови для розвитку.	Р. Грінліф	Гуманістичний підхід, етичність.

Джерело: складено автором на основі [1, 20, 3, 7, 13, 8, 11, 24]

Саме таке розуміння лідерства є найбільш релевантним для сучасних українських організацій, які працюють в умовах швидких трансформацій та потребують не адміністративного контролю, а здатності об’єднувати людей навколо цінностей, смислів і сталого зростання.

У підсумку проведений теоретичний аналіз дозволив сформувати цілісне розуміння лідерства як складного динамічного процесу соціально-психологічного впливу, що базується на довірі, цінностях, емоційному інтелекті та партнерській взаємодії. Виявлено, що лідерство відіграє ключову роль у системі управління персоналом, забезпечуючи мотивацію, ефективну адаптацію, розвиток талантів, зниження плинності кадрів, формування корпоративної культури та зміцнення командної згуртованості. Порівняння українських і західних підходів показало

наявність суттєвих відмінностей у трактуванні сутності лідерства, а аналіз обмежень класичних теорій засвідчив потребу переходу до сучасних адаптивних моделей, релевантних до VUCA- та BANI-середовища. Дослідження сучасного українського контексту підтвердило, що вітчизняні організації потребують лідерів, здатних працювати в умовах війни, нестабільності та цифрових трансформацій. Сформульоване авторське визначення лідерства дозволяє застосувати узгоджений концептуальний підхід у подальших розділах роботи. Загалом, лідерство в сучасній HR-системі постає не додатковим, а стратегічним чинником забезпечення ефективності та стійкості організацій.

У подальшому, у підрозділі 1.2 буде здійснено поглиблений аналіз основних підходів і стилів лідерства, включаючи їх еволюцію, сильні та слабкі сторони, а також релевантність у сучасних умовах управління персоналом. Особлива увага буде приділена порівнянню традиційних та сучасних стилів лідерської поведінки, а також їхньому впливу на ефективність HR-процесів. У підрозділі 1.3 буде розглянуто методики оцінювання лідерства, включаючи сучасні інструменти діагностики лідерських компетентностей, підходи до виявлення потенційних лідерів, а також методи використання оцінювання для формування програм розвитку управлінського персоналу.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення лідерства та критичний аналіз сучасних концепцій.

У сучасній науці поняття лідерства розглядається через призму кількох взаємопов’язаних теоретичних підходів, які формувалися поступово, починаючи від перших спроб систематизації цього явища й до комплексних моделей сьогодення. Кожен із них відображає певний етап розвитку уявлень про природу лідерства та дає свій інструментарій для його дослідження й практичного застосування.

Б. Хартоно та Д. М. Вераваті зазначають, що теорія рис є одним із найстаріших і найвпливовіших підходів до розуміння лідерства. Вона виникла ще в ранніх психологічних і соціологічних дослідженнях і ґрунтується на припущенні, що лідери відрізняються від інших людей певним набором стабільних особистісних якостей. Ідея полягає в тому, що саме ці риси - природжені чи сформовані внаслідок виховання та досвіду - визначають здатність людини впливати на інших, вести їх за собою, досягати спільних цілей. До таких рис традиційно зараховували харизму, упевненість у собі, енергійність, рішучість, комунікабельність, емоційну стійкість, високий рівень інтелекту. У класичному розумінні теорія рис прагнула створити універсальний «портрет ідеального лідера», який можна було б відтворити або застосовувати як основу для відбору кандидатів на керівні позиції [21]. Для узагальнення переваг і обмежень розглянутого підходу подано таблицю 1.3, у якій систематизовано його ключові характеристики та практичну значущість.

Таблиця 1.3 – Порівняння сильних і слабких сторін підходу

Показник	Сутність	Характеристики	Практичне значення
Сильні сторони	Орієнтація на особистісні якості, що впливають на ефективність впливу.	Простота інтерпретації; можливість опису базових якостей; зрозумілі критерії оцінювання.	Використовується для формування компетентнісних профілів; допомагає у відборі та підготовці майбутніх лідерів.
Слабкі сторони	Одновимірний підхід до лідерства — акцент лише на особистості	Відсутність універсального набору характеристик; слабка чутливість до контексту	Обмежена практичність у складних ситуаціях; не враховує командні процеси.

Джерело: складено автором на основі [1, 15, 21, 22]

Аналіз теорії рис дає змогу побачити низку методологічних і практичних обмежень, які важливо враховувати при її використанні. Передусім, підхід спирається на припущення про існування універсального набору особистісних характеристик, що нібито визначають ефективність лідера. Однак дослідження Б. де Раада та Б. Млачича демонструють суттєву варіативність прояву рис залежно від сфери діяльності, типу організаційного середовища та культурного контексту, що

ускладнює формування єдиного переліку характеристик, придатних для всіх ситуацій [4].

Подібну позицію розвиває Пітер Г. Нортуз, який наголошує, що багаторічні спроби узгодити універсальний список лідерських рис не дали однозначних результатів: різні дослідження пропонують різні набори характеристик, а зв'язок між рисами та реальною ефективністю лідера залишається непослідовним [14].

Крім того, теорія рис недостатньо враховує вплив контекстуальних чинників і динаміки командної взаємодії, зводячи складний процес лідерства переважно до індивідуальних особливостей конкретної особи. На цьому наголошують Деві Маю Верваті та Бамбу Хартоно, підкреслюючи, що індивідуальні риси не можуть пояснити лідерську ефективність без урахування поведінкових моделей, ролей та ситуаційних умов [21]. Акцент на природжених або відносно стабільних рисах водночас ставить під сумнів можливість цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей, що обмежує практичну застосовність теорії в освітніх програмах та HR-системах [14].

Отже, теорія рис залишається важливим вихідним пунктом у вивченні лідерства, однак потребує інтеграції з поведінковими, ситуаційними та контекстуальними підходами, які дають змогу повніше пояснити природу лідерської ефективності.

Біхевіористичний підхід до вивчення лідерства сформувався як реакція на обмеження теорії рис, коли стало зрозуміло, що самі по собі вроджені якості не пояснюють ефективності керівника. У центр дослідження було поставлено не те, «ким є» лідер, а те, що він робить, тобто його поведінку й стиль взаємодії з людьми. Такий ракурс дозволив відійти від пошуків «ідеальної особистості» й звернутися до вивчення конкретних моделей дій, які можна аналізувати, порівнювати й розвивати.

Одним із перших експериментально обґрунтованих результатів цього підходу стала модель К. Левіна, що описала три базові стилі керівництва - авторитарний, демократичний і ліберальний. Вона показала, як по-різному поводиться керівник, коли самостійно ухвалює рішення й жорстко

контролює їх виконання; коли залучає групу до обговорення та стимулює ініціативу; або коли надає підлеглим майже повну свободу дій. Ця модель продемонструвала, що стиль поведінки керівника безпосередньо впливає на мотивацію, творчість, дисципліну й атмосферу у колективі, а отже може бути змінений та адаптований під конкретну ситуацію [18].

Подальший розвиток поведінкового підходу втілився у більш структурованій теорії, відомій як «управлінська решітка» Блейка–Моутона. Вона систематизувала стилі лідерства за двома ключовими осями - орієнтацією на людей і орієнтацією на завдання. У цій решітці кожен керівник «розташовується» залежно від того, наскільки він зосереджений на досягненні результатів і водночас дбає про потреби та мотивацію підлеглих. Найбільш бажаним автори вважали так зване командне управління, що поєднує високий рівень уваги до завдань і до людей, створюючи умови для максимальної ефективності та взаємодовіри [11].

Об’єднання цих напрацювань показало, що лідерство - це не набір універсальних якостей, а поведінковий процес, який можна діагностувати й удосконалювати. Розуміння стилів і балансів між завданнями та людьми допомагає керівникам гнучко підходити до різних ситуацій, підвищувати продуктивність і мотивацію команди, формувати здорову корпоративну культуру. У такий спосіб біхевіористичний підхід перетворив лідерство на навчальну та прикладну дисципліну, зробивши його більш зрозумілим для практики управління й розвитку персоналу.

Ситуаційний підхід до лідерства виходить із того, що не існує універсального стилю керівництва, який був би однаково ефективним у будь-яких умовах. Ефективність лідера завжди залежить від конкретних обставин – рівня зрілості та компетентності підлеглих, характеру завдань, культури організації, ступеня невизначеності середовища. Тому справжній керівник має бути гнучким: змінювати свою поведінку, балансувати між контролем і підтримкою, залучати людей до прийняття рішень чи, навпаки, брати кермо на себе залежно від потреб групи.

Однією з перших ґрунтовних спроб формалізувати цю ідею стала модель Ф. Фідлера. Вона показала, що ефективність лідера визначається відповідністю його стилю конкретній ситуації. Автор виокремив дві базові орієнтації – на завдання й на стосунки – і довів, що немає «кращого» стилю: у стабільних, структурованих умовах успішнішим буде керівник, зорієнтований на завдання, а в умовах невизначеності або конфліктів – лідер, який вибудовує довіру й взаємодію. Таким чином, завдання полягає не у зміні особистості, а у доборі відповідного стилю до конкретної ситуації або зміні самої ситуації [13].

Подібну логіку, але у більш динамічному варіанті, розвинули П. Херсі та К. Бланшар. Їхня модель виходить із припущення, що лідер може і повинен змінювати власну поведінку залежно від рівня зрілості підлеглих – їхньої компетентності й мотивації. На початковому етапі, коли працівники ще не мають достатнього досвіду, доречний більш директивний стиль. У міру зростання компетентності та впевненості лідер переходить до наставництва, потім до партнерства й, нарешті, до делегування, надаючи людям максимальну самостійність. Такий підхід допомагає поступово розвивати команду й будувати зрілі стосунки [8].

Ще одним важливим внеском у розвиток ситуаційного підходу стала модель В. Врума та Ф. Йеттона. Вона сфокусована на тому, як залучати підлеглих до процесу ухвалення рішень. Автори запропонували алгоритм, що дозволяє керівнику визначити оптимальний рівень участі команди залежно від важливості рішення, часу, наявності інформації та ймовірності прийняття рішень групою. Іноді найкращим є одноосібне рішення лідера, а іноді – спільна дискусія або колективне голосування. Така гнучкість підвищує якість рішень і водночас мотивацію працівників, бо вони відчувають власну причетність [21].

У цілому ситуаційний підхід і всі ці моделі доводять, що лідерство – це не статичний набір правил, а динамічний процес адаптації, у якому стиль поведінки визначається конкретними умовами та рівнем готовності команди. Це робить лідера не просто керівником, а діагностом і фасилітатором змін, здатним забезпечити ефективність колективу в різних контекстах.

Попри цінність ситуаційного підходу, його застосування має низку практичних обмежень. Ефективність залежить від точності діагностики, адже лідер повинен правильно оцінити рівень зрілості, мотивації та компетентності команди, що часто ускладнюється суб'єктивністю, браком інформації та швидкістю змін у середовищі. Не менш важливо враховувати, що моделі передбачають здатність лідера гнучко змінювати стиль, тоді як на практиці поведінкові патерни є досить стабільними й не завжди піддаються швидкій корекції. Також ці підходи недостатньо охоплюють емоційну динаміку, неформальні ролі та психологічний клімат, що може знижувати ефективність навіть формально «правильного» стилю. Тому ситуаційний підхід, хоча й гнучкий, має об'єктивні межі та вимагає від лідера високої рефлексії й контекстної чутливості.

Трансформаційне та харизматичне лідерство займають особливе місце серед сучасних управлінських концепцій, оскільки пояснюють не лише механізм координації діяльності людей, а й глибокі зміни, які лідер здатен породжувати у цінностях, мотивації та способі мислення підлеглих. Як підкреслює Пітер Г. Нортуз, трансформаційний лідер впливає на працівників передусім через натхнення, інтелектуальну стимуляцію та посилення їхньої внутрішньої мотивації [14].

На відміну від традиційного транзакційного підходу, де взаємодія між керівником і працівником ґрунтується на принципі обміну - виконання завдань в обмін на винагороду, контроль результатів і корекцію відхилень - трансформаційне лідерство апелює до ціннісних орієнтирів і глибинних потреб людей. Дослідження С. Бенміри та М. Агбуули демонструють, що саме ціннісно-орієнтований вплив дає змогу лідеру формувати довгострокову прихильність і відкритість до змін [1].

У такій моделі ключовим є не формальний «контракт», а здатність керівника підвищувати рівень внутрішньої зацікавленості, створювати моральний та емоційний підйом, а також стимулювати прагнення до розвитку й відповідального ставлення до спільних цілей. Як зазначає В. Есенєл, емоційний вимір трансформаційного лідерства посилює відчуття сенсу роботи та сприяє більшій залученості працівників [7]. Це підтверджують також результати В. Рагава та С. М.,

які підкреслюють важливість емоційного інтелекту в здатності лідера формувати внутрішню мотивацію та глибшу довіру в команді [17].

Операціоналізація цієї концепції у сучасних дослідженнях зазвичай описується через чотири базові елементи, які відображають цілісний вплив лідера на команду. Перший з них - ідеалізований вплив - означає здатність бути взірцем професійної та етичної поведінки, викликати довіру та повагу. Другий елемент - натхненна мотивація - пов’язаний зі створенням переконливого бачення майбутнього та формуванням ентузіазму щодо його досягнення. Третій - індивідуалізований підхід - підкреслює важливість підтримки, наставництва та уваги до потреб кожного працівника, що сприяє розвитку його потенціалу. Четвертий - інтелектуальна стимуляція - заохочує до критичного мислення, творчого підходу та переосмислення усталених способів роботи.

Харизматичне лідерство тісно пов’язане з трансформаційним, однак робить акцент на особистій привабливості та силі впливу лідера. Як зазначає Пітер Г. Нортуз, харизматичний керівник здатний викликати захоплення й довіру завдяки унікальному стилю комунікації, упевненості, сміливості у прийнятті рішень та послідовності у відстоюванні власних цінностей, формуючи глибокий емоційний зв’язок із послідовниками [14]. Такий лідер створює в людей відчуття причетності до чогось більшого, ніж звичайна робота, що мотивує їх підтримувати зміни та докладати додаткових зусиль навіть у складних або невизначених умовах. Це співзвучно висновкам С. Бенміри та М. Агбуули, які наголошують, що харизматичний стиль ґрунтується на здатності лідера трансформувати ціннісні орієнтири підлеглих через емоційний вплив і силу особистого прикладу [1].

Розгляд харизматичного й трансформаційного лідерства показує, що обидва підходи, попри здатність надихати та створювати високий емоційний підйом, містять спільні ризики, пов’язані з надмірною залежністю команди від особистісного впливу лідера та підвищеними вимогами до його емоційної стійкості. Нортуз підкреслює, що харизматичний стиль може формувати небажану залежність від лідера як центральної фігури, роблячи систему вразливою до змін його авторитету або емоційного стану [14]. Натомість, як зазначає В. Есенєл,

трансформаційне лідерство нерідко створює постійне середовище змін та високих очікувань, що може виснажувати працівників і вимагати від лідера значних психологічних ресурсів [7]. Це корелює з висновками В. Рагава та С. М., які показують, що інтенсивний емоційний вплив лідера здатний як мотивувати, так і створювати додаткове навантаження на команду [17].

В обох випадках існує ризик недооцінювання операційних аспектів управління, оскільки надмірний акцент на баченнях, символічних діях та емоційній мобілізації може спричинити розрив між натхненням і реалістичними можливостями реалізації стратегічних рішень. Це свідчить про те, що ефективність як харизматичного, так і трансформаційного лідерства визначається здатністю керівника підтримувати баланс між натхненням і практичними завданнями, зберігаючи критичність, самоконтроль і стабільність у динаміці змін [14; 7].

У практиці управління персоналом теоретичні підходи до лідерства мають прикладне значення, оскільки вони безпосередньо впливають на добір, розвиток і оцінювання управлінського персоналу. Так, теорії рис широко застосовуються під час добору кадрів для визначення базових особистісних характеристик кандидатів і прогнозування їхнього потенціалу до лідерства, що узгоджується з висновками Б. де Раада та Б. Млачича щодо ролі індивідуальних рис у професійній поведінці [4].

Поведінкові моделі дають змогу оцінювати управлінську поведінку й формувати профілі компетентностей, необхідні для ефективної взаємодії з командою. На цьому наголошують Деві Маю Верваті та Бамбу Хартоно, які підкреслюють, що саме поведінковий підхід дозволяє робити оцінювання більш об’єктивним і практикоорієнтованим [21].

Ситуаційні підходи широко застосовуються в оцінюванні управлінського потенціалу, оскільки дають змогу з’ясувати, наскільки кандидат здатний адаптувати стиль лідерства до різних умов, рівня зрілості команди та кризових обставин, про що детально пише Пітер Г. Нортуз [14].

У сфері управління талантами трансформаційне та харизматичне лідерство відіграють провідну роль, адже забезпечують мотивацію, розвиток ініціативності та формування довіри, що є основою зростання майбутніх керівників. Важливість емоційної складової лідерства для розвитку персоналу підкреслюють К. Коур та С. Ансарі, наголошуючи, що емоційний інтелект є ключовим компонентом лідерської ефективності [9].

Різні теорії лідерства активно інтегруються й у корпоративне навчання: сучасні компанії розробляють програми розвитку лідерських компетентностей, спрямовані на формування стратегічного мислення, емоційної стійкості й гнучкості. Саме на цьому акцентує В. Есенєл, зазначаючи, що підготовка лідерів у VUCA-середовищі вимагає поєднання різних теоретичних моделей [7].

У формуванні корпоративної культури лідерські концепції допомагають визначити, які моделі поведінки мають стати нормою, як має вибудовуватися взаємодія між працівниками та яким чином лідер задає ціннісні орієнтири для всієї організації. Таким чином, лідерські підходи стають фундаментом HR-системи, визначаючи якість управління персоналом і стійкість організації до змін.

У сучасних українських організаціях ефективність лідерства визначається не лише класичними моделями, а й здатністю відповідати специфічним викликам воєнного та післявоєнного періоду. Дистанційний і гібридний формати роботи, постійний стрес, кадрові втрати, зростання невизначеності, загроза вигорання та потреба у швидкій цифровій трансформації суттєво змінюють вимоги до стилю лідерства. Як підкреслюють О. Лькович, А. Яросік-Міхалак та А. Козловський, саме турбулентність операційного середовища потребує гнучких і стійких моделей управління [16].

Компанії потребують керівників, які здатні підтримувати психологічну стійкість команди, забезпечувати прозору комунікацію й адаптувати управлінську поведінку до швидких змін. Ці вимоги узгоджуються з висновками В. Есенєл, яка відзначає, що VUCA/BANI-контекст робить адаптивне лідерство ключовою компетентністю менеджерів [7].

В українських умовах особливого значення набувають стилі, орієнтовані на людяність і моральну відповідальність. Етичне лідерство, що спирається на довіру, чесність і підтримку морального клімату, перегукується з моделлю довірчого управління, запропонованою Т. Бентзеном [2]. Сервант-лідерство, натомість, підкреслює необхідність турботи про людей, їхнє благополуччя та розвиток, що особливо актуально в кризових обставинах, про що пишуть А. Канавезі та Е. Мінеллі [3].

Крім того, військові та післявоєнні реалії значно підвищують вимоги до емоційної компетентності керівників. Дослідження К. Коур та С. Ансарі свідчать, що здатність лідера управляти емоційним станом команди, зберігати стійкість і підтримувати довіру стає критично важливою для утримання персоналу й профілактики вигорання [9]. Український контекст підтверджує ці висновки: за словами Д. Оспіщева, керівники в умовах війни мають поєднувати гнучкість, психологічну підтримку та швидке прийняття рішень, щоб забезпечити стійкість організацій [34].

Саме поєднання адаптивного, етичного та сервант-лідерства дозволяє українським організаціям зберігати працездатність, формувати стійкі команди та підтримувати корпоративну культуру в умовах невизначеності, трансформації та тривалої кризи..

Стилі лідерства – це узагальнені моделі поведінки керівників, які відображають, як вони ухвалюють рішення, комунікують із підлеглими та організовують роботу [10]. У науці про управління стилі розглядають як «мову» взаємодії лідера з командою: саме від того, який стиль обирає керівник, залежить рівень мотивації, залученості, відповідальності й атмосфера в колективі.

Класичним підґрунтям для розуміння стилів вважають дослідження К. Левіна, який виокремив три базові підходи. *Авторитарний стиль*, ґрунтується на високій централізації влади: керівник сам приймає ключові рішення, формулює чіткі вказівки й суворо контролює їх виконання. Такий підхід забезпечує дисципліну та швидкість, але суттєво обмежує автономію персоналу та пригнічує ініціативу. *Демократичний стиль*, навпаки, передбачає залучення команди до

прийняття рішень, відкриту комунікацію та врахування думки працівників. Він формує високу мотивацію й відповідальність, стимулює креативність, хоча може бути повільнішим у кризових ситуаціях. *Ліберальний стиль,* характеризується мінімальним втручанням керівника й великою свободою дій працівників; він створює простір для самостійності, проте вимагає від колективу високої самодисципліни й зрілості.

Подальший розвиток поведінкових досліджень привів до виникнення ситуаційних стилів, які найбільш яскраво представили П. Херсі та К. Бланшар. Вони виходять із припущення, що керівник має змінювати свій стиль залежно від компетентності та мотивації працівників. Так, *директивний стиль* підходить для тих, хто лише починає працювати або не має достатнього досвіду – він дає чіткі вказівки й структурує процес. *Наставницький стиль* орієнтований на підтримку й розвиток персоналу, поєднуючи керування із навчанням. *Підтримувальний стиль* створює комфортні умови для більш автономної роботи, коли працівники вже достатньо впевнені, але потребують емоційного підкріплення. *Делегуючий стиль* передбачає передачу відповідальності й прийняття рішень підлеглим, даючи їм змогу максимально реалізовувати свій потенціал.

У сучасності, коли бізнес-середовище динамічне й багатогранне, популярності набули й нові стилі. *Трансформаційний стиль* акцентує на натхненні та стратегічному баченні: керівник мотивує команду не лише винагородами, а й спільною місією, цінностями, розвитком інновацій. *Сервантне лідерство* («*лідерство-служіння*») розглядає керівника як наставника, який допомагає працівникам розкрити свій потенціал, підтримує їхню автономію й розвиток. *Адаптивне лідерство* наголошує на гнучкості й здатності змінювати підходи залежно від динаміки середовища, викликів ринку та очікувань персоналу.

Окрім цих стилів, дослідники вирізняють також *харизматичне, інноваційне, цифрове* та *розподілене лідерство*. Вони відображають нові виміри впливу: харизматичне ґрунтується на особистій привабливості й силі переконання; інноваційне створює культуру пошуку нових ідей; цифрове фокусується на керівництві трансформаціями у світі технологій; розподілене підкреслює, що

лідерство може належати не лише формальним керівникам, а й членам команди, які беруть ініціативу в конкретних ситуаціях.

Таке широке бачення стилів лідерства показує, що це не жорсткі «ярлики», а радше спектр поведінкових стратегій, серед яких керівник обирає ті, що відповідають його особистості, завданням і контексту. Саме гнучкість і свідомий вибір стилю дають змогу поєднувати ефективність із розвитком команди, створюючи продуктивну та мотивуючу організаційну культуру.

Сучасні концепції лідерства демонструють значну еволюцію - від пошуку «ідеальних» рис до розуміння лідерства як динамічного процесу взаємодії, який залежить від контексту, культури та потреб людей. Це зробило теорії й стилі більш багатовимірними та наближеними до практики, однак жоден із підходів не є універсальним і має свої сильні й слабкі сторони.

Головна перевага сучасних підходів до лідерства полягає у відмові від спрощеного уявлення про «природженого лідера». Теорії рис, на які спиралися представники класичної персонології, сформували базове розуміння ролі особистісних характеристик, однак сучасні дослідження, зокрема Б. де Раада та Б. Млачича, демонструють обмеженість такого підходу та значний вплив контексту на прояв лідерських якостей [4]. Це створило підґрунтя для розвитку поведінкових моделей, які показали, що лідерство можна цілеспрямовано формувати через компетентності та стилі взаємодії з людьми. Як зазначають Деві Маю Верваті та Бамбу Хартоно, саме поведінкові моделі дозволили перетворити лідерство на навичку, яку можна розвивати системно й послідовно [21].

Подальшу еволюцію забезпечили ситуаційні підходи, запропоновані Фредом Фідлером, Полом Херсі та Кеннетом Бланшаром, а також Віктором Врумом і Філіпом Єттоном. На думку Пітера Г. Нортуза, саме ці концепції зробили лідерство гнучким і контекстно залежним, надавши керівникам можливість комбінувати стилі та уникати шаблонних рішень у різних управлінських ситуаціях [14].

Трансформаційне та харизматичне лідерство, сформоване Джеймсом МакҐрегором Бернсом і розвинуте Бернардом Бассом, додало стратегічного й

ціннісного виміру. Як підкреслюють С. Бенміра та М. Агбуула, ці моделі показали, що керівник може не лише координувати роботу, а й формувати нове бачення, змінювати культуру організації, надихати людей до інновацій та самореалізації [1]. Емоційний компонент трансформаційного впливу, описаний у дослідженнях К. Коур та С. Ансарі, підкреслює зростання ролі емоційного інтелекту як чинника глибокої мотивації персоналу [9].

Сучасні стилі - сервантне, адаптивне, цифрове, інноваційне - відповідають на виклики XXI століття: швидкі зміни, глобалізацію, цифровізацію, акцент на етиці та сталому розвитку. Дослідження В. Есенєл демонструють, що саме ці моделі дозволяють організаціям зберігати стійкість і адаптивність у VUCA/BANI-середовищі, підтримуючи команду, розвиток людей і ціннісну узгодженість у періоди турбулентності [7]..

Водночас сучасні концепції не позбавлені проблем. По-перше, багато моделей (зокрема трансформаційна й харизматична) підкреслюють роль особистості лідера, але можуть недооцінювати ризики надмірної концентрації впливу, можливість маніпуляцій або формування «культу особистості». Як зауважують С. Бенміра та М. Агбуула, харизматичні та трансформаційні лідери здатні створювати потужний емоційний підйом, але водночас підвищують залежність команди від своєї постаті, що зменшує стійкість організації у разі зміни керівника [1].

По-друге, гнучкість ситуаційного підходу вимагає від керівників високого рівня діагностики, самосвідомості та здатності коригувати стиль відповідно до контексту. Однак, як підкреслює Пітер Г. Нортуз, практична реалізація цих моделей часто ускладнюється тим, що алгоритми прийняття рішень (наприклад, у моделі Врума–Йєттона) є досить складними для застосування у швидкому темпі сучасного бізнесу [14].

По-третє, більшість теорій лідерства розроблено у західному культурному контексті, тому їх впровадження у різних країнах потребує адаптації до локальних цінностей, норм і соціально-економічних реалій. Дослідження В. Есенєл показує,

що універсальні моделі потребують культурної інтерпретації, особливо в умовах нестабільності та високої невизначеності [7].

По-четверте, нові стилі, такі як сервантне чи адаптивне лідерство, хоча й активно підтримуються у теорії, часто залишаються більш декларативними, ніж операційно чіткими інструментами. Як зауважують К. Коур і С. Ансарі, реальне впровадження цих підходів вимагає значної зміни управлінської культури, тривалих інвестицій у розвиток персоналу та зрілості організаційних процесів [9].

Аналіз демонструє, що сильна сторона сучасних підходів полягає в їхній здатності охоплювати різні аспекти лідерства та адаптуватися до різних умов, поєднуючи особистість керівника, його поведінкові прояви, особливості ситуації та ціннісні орієнтири. Водночас ключовим викликом залишається відсутність універсальності та складність практичного застосування: керівник має одночасно виконувати роль стратегічного лідера, ефективного комунікатора, наставника, а також людини, яка сприяє налагодженню командної взаємодії та генерує нові підходи до роботи, що суттєво підвищує вимоги до його професійних компетентностей, внутрішніх ресурсів і рівня підтримки з боку організації.

Таким чином, сучасні концепції лідерства значно збагачують розуміння ролі керівника, дають інструменти для розвитку команд і культур, але вимагають обережного, контекстного застосування. Їхня справжня цінність не у пошуку «ідеальної моделі», а у можливості вибудовувати власний стиль і систему впливу, комбінуючи різні підходи відповідно до конкретної ситуації, стратегічних цілей та потреб людей.

Розглянуті теоретичні підходи до лідерства та їхній критичний аналіз формують концептуальне підґрунтя для визначення того, які компетентності та поведінкові прояви потребують оцінювання й розвитку в управлінському персоналі. Саме розуміння природи лідерства є необхідною передумовою для обґрунтованого вибору інструментів діагностики та методів розвитку керівників. У зв’язку з цим подальший підрозділ 1.3 присвячено розгляду методичних підходів до оцінювання лідерства в організаціях.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та розвитку лідерства в організаціях.

У процесі розвитку лідерства організації спершу звертаються до діагностики - методів, що дозволяють виявити, які саме лідерські риси, компетентності й поведінкові моделі притаманні людині, а які потребують удосконалення. Саме через ці інструменти формується базис для цілеспрямованої роботи над підвищенням ефективності лідерства. Серед таких інструментів часто використовуються стандартизовані тести особистості й емоційного інтелекту, багатокутні (360°) оцінки, поєднання самооцінки з експертною думкою, а також психометричні та поведінкові індикатори, що фіксують реальні прояви лідерської дії.

Стандартні тести типу MBTI чи Big Five продовжують використовуватися для побудови базового профілю керівника - вони показують схильності до конкретних стилів мислення, ставлення до змін чи міжособистісної взаємодії [22; 4]. Проте їх корисність обмежена: вони часто фіксують тенденції, а не фактичні поведінкові моделі в організаційному контексті. У доповнення до них застосовують тести емоційного інтелекту (EQ), які дають змогу оцінити, наскільки людина здатна розпізнавати, регулювати свої емоції та емпатійно реагувати на емоції інших - критично важливі компетентності для лідера [26; 36; 37].

Багато організацій звертаються до оцінювання 360 градусів, у межах якого фідбек лідер отримує не лише від себе, але й від підлеглих, колег, керівників і навіть зовнішніх партнерів [27]. Цей підхід допомагає виявити «сліпі зони» - різницю між самосприйняттям і тим, як сприймають людину інші. Дослідження медичного сектору показують, що використання 360° у програмах розвитку може призвести до змін у керівних практиках та покращення сприйняття лідерства колективом. Однак успішність цього методу залежить від конфіденційності, підготовки респондентів та подальшої підтримки змін: без належного «робочого плану» фідбек може лишитися лише формальністю.

Поєднання самооцінки та експертної оцінки дає змогу зіставити власне бачення керівника з зовнішнім професійним судженням. Такий підхід зменшує ризик когнітивних викривлень і сприяє формуванню реалістичних цілей розвитку. Основні методи оцінювання лідерських характеристик та їх особливості узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів оцінювання лідерства

Метод	**Що вимірює / ціль**	**Переваги**	**Обмеження**	**Доцільність використання в організації**
Big Five (п'ятифакторна модель особистості)	Особистісні риси керівника та їх вплив на стиль лідерства	Науково валідний, стабільний профіль рис, придатний для прогнозування поведінки	Не вимірює поведінку, мотивацію та емоційні компетентності	Формування базового «портрету» керівника, попередній відбір
EQ-тести (емоційний інтелект)	Здатність керівника розпізнавати емоції, керувати ними та впливати на команду	Висока значущість у роботі з людьми; прогнозує якість комунікації, емпатію, командну взаємодію	Частково залежить від самооцінки; потребує комбінування з іншими методами	Для оцінювання лідерського потенціалу та комунікативної компетентності
360°-оцінювання	Різниця між самооцінкою лідера та оцінкою колег, підлеглих і керівників	Дає цілісну картину; виявляє «сліпі зони»; підсилює розвиток і саморефлексію	Суб'єктивність оцінок; потребує довіри, конфіденційності й правильної фасилітації	Доцільно для управлінців середньої та вищої ланки, у програмах розвитку лідерства
MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	Рівень трансформаційного, транзакційного і пасивного лідерства	Міжнародний стандарт; висока валідність; вимірює конкретні поведінкові прояви лідера	Потребує професійної інтерпретації; складніший у заповненні	Доцільний в організаціях, що формують стратегічні моделі лідерства
Самооцінка + експертна оцінка	Усвідомлення сильних і слабких сторін керівника	Недорога, швидка, дає первинну картину; мотивує до розвитку	Високий рівень суб'єктивності; вимагає доповнення валідними методиками	Доцільна при старті системи оцінювання персоналу або у малих організаціях

Джерело: створено автором [4, 21, 22, 9, 17, 26, 37, 36, 27, 20, 7, 12, 24, 1]

Психометричні й поведінкові індикатори - це ще один рівень глибини. Психометрія застосовує стандартизовані інструменти з доведеною валідністю, які вимірюють якості особистості, мотиваційні чинники чи стилі лідерства.

Наприклад, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), розроблений Басом і Аволіо, дозволяє вимірювати трансформаційний, транзакційний і пасивно-байдужий лідерські стилі й аналізувати зв’язок цих стилів із результатами роботи. Поведінкові індикатори замість декларативних оцінок фіксують реальні дії керівника - як він реагує в конфлікті, як проводить наради, як делегує завдання чи приймає рішення. Ці дані збирають через спостереження, рольові ігри, симуляції або кейс-аналіз.

Поряд із описом інструментів важливо враховувати й методичні принципи, на яких ґрунтується процес оцінювання та розвитку лідерства. У центрі цього підходу лежить принцип комплексності, що передбачає використання кількох взаємодоповнювальних методів для отримання більш повної картини лідерських проявів. Важливо також забезпечити валідність і надійність застосовуваних інструментів, щоб результати відображали реальний рівень компетентностей керівника та могли бути відтворені в інших умовах. Окремої уваги потребує питання етичності й конфіденційності, особливо у випадку 360°-оцінювання, яке базується на довірі та чесності учасників. Базовим орієнтиром виступає компетентнісний підхід, що дозволяє зосередити діагностику на конкретних поведінкових індикаторах, пов’язаних з ефективністю управління. У практиці оцінювання ці принципи реалізуються через послідовну логіку: спочатку здійснюється діагностика, потім інтерпретація даних, далі формується індивідуальний план розвитку, після чого проводиться моніторинг змін. Це забезпечує системність і робить процес розвитку лідерства не випадковим, а методично обґрунтованим [27].

У підсумку, жоден із методів сам по собі не є достатнім: найбільш ефективними виявляються комбіновані підходи, де профіль особистості, 360° фідбек, експертна думка й поведінкова «трудівна діагностика» доповнюють одне одного. Така синергія забезпечує не просто оцінювання, а базову матерію для проєктування індивідуальних програм розвитку лідерства, які враховують не лише потенціал, але й контекст, виклики й можливості конкретної організації.

Розвиток лідерства в організаціях зазвичай відбувається паралельно з оцінюванням: саме інформація, отримана в процесі діагностики, визначає ключові напрями змін. Одними з найбільш ефективних підходів є коучинг і менторство, що спрямовані на індивідуальне формування лідерських компетентностей через підтримку, запитання, рефлексію та передачу досвіду. Як зазначають С. Бенміра та М. Агбуула, сучасний розвиток лідерства неможливий без системного зворотного зв'язку, який допомагає керівникам усвідомити власні поведінкові шаблони й коригувати стиль управління відповідно до контексту [1].

Через коучинг керівник або майбутній лідер отримує можливість усвідомити власні обмеження, відпрацювати нові стратегії поведінки та визначити особистий план розвитку, тоді як менторство дає змогу отримати знання та інституційний досвід від більш досвідченого управлінця. Як підкреслює Пітер Г. Нортуз, обидва підходи є критично важливими для формування поведінкових компетентностей, оскільки забезпечують розвиток через практику та рефлексію [14].

У корпоративних програмах розвитку лідерства широко застосовуються комбіновані освітні формати: тренінги, спрямовані на розвиток комунікаційних, емоційних та стратегічних навичок; бізнес-симуляції, що моделюють складні управлінські ситуації; кейс-метод, який допомагає працювати з альтернативами та аргументацією. Дослідження К. Коур та С. Ансарі показує, що програмне навчання є найбільш ефективним тоді, коли воно інтегроване в реальний контекст роботи та поєднується з практичними завданнями [9].

Особливо цінними стають методи, що напряму пов'язують навчання з реальними управлінськими діями: залучення молодих лідерів до стратегічного планування, ротація посад, "тіньове управління", коли працівник тимчасово виконує функції старшого керівника під супервізією. Такі підходи сприяють розвитку системного мислення, управлінської гнучкості та здатності ухвалювати рішення в умовах реальних обмежень. Як зазначає В. Есенєл, саме практичні форми навчання забезпечують найбільшу сталість розвитку управлінського потенціалу [7].

Поєднання коучингу, менторства, структурованих програм і практичних випробувань дозволяє не просто «навчати» лідерів, а цілеспрямовано формувати їх у межах конкретної організації з урахуванням її культури, стратегічних пріоритетів і контексту розвитку. [14].

Для глибшого розуміння лідерства найкраще підходить оцінювання за моделлю Big Five, адже воно дає змогу побачити базові особистісні риси керівника, що впливають на стиль взаємодії та прийняття рішень. У поєднанні з тестом емоційного інтелекту (EQ) це дозволяє оцінити здатність лідера керувати власними емоціями й ефективно будувати відносини в команді, що є критично важливим у сучасних організаціях. Не менш інформативним є оцінювання 360 градусів, яке показує різницю між тим, як керівник бачить себе, і тим, як його сприймають підлеглі, колеги та керівництво. Таке багатостороннє відображення дає цілісну картину сильних і слабких сторін лідерства. Для кількісного вимірювання стилів і визначення зв’язку з результативністю діяльності доцільно застосовувати Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), який розроблений спеціально для оцінювання трансформаційного й транзакційного лідерства [20].

В умовах сучасного українського середовища методи оцінювання й розвитку лідерства потребують адаптації до реалій воєнного та післявоєнного періоду, коли організації працюють у стані підвищеної невизначеності, кадрових втрат і зростання психологічного навантаження на персонал. Ці тенденції підтверджують і дослідження С. Степаненко, яка наголошує, що ефективність управління в кризових умовах прямо залежить від здатності керівників підтримувати емоційну стабільність, довіру та командну взаємодію [33].

Дистанційні та гібридні формати роботи актуалізують використання онлайн-інструментів, таких як дистанційне 360°-оцінювання, віртуальні бізнес-симуляції та цифрові платформи для опитувань, що забезпечують доступність процедур незалежно від місця перебування працівників. Зростання рівня стресу та ризиків вигорання підсилює значущість EQ-оцінювання, яке дозволяє визначити здатність керівника підтримувати психологічну стійкість команди, а також коучингу й менторства як гнучких форм розвитку та підтримки. У цьому контексті

слушними є висновки І. Романенко про важливість емоційної компетентності та етичних управлінських практик у нестабільних умовах [5].

Окрім того, для українських компаній, що активно відновлюють бізнес-процеси, актуальним стає впровадження підходів, орієнтованих на формування адаптивного та етичного лідерства, здатного забезпечувати згуртованість, швидке прийняття рішень і підтримку працівників у кризових умовах. Як підкреслюють К. Коур та С. Ансарі, саме гнучкість і здатність керівника діяти в мінливому середовищі визначають результативність сучасних лідерських програм [9].

Таким чином, сучасний український контекст визначає не лише вибір методів оцінювання й розвитку лідерства, а й спосіб їх реалізації, посилюючи роль цифрових, адаптивних та психологічно чутливих підходів.

Щодо розвитку лідерських компетентностей, найефективніше проявляють себе коучинг і менторство: ці інструменти забезпечують індивідуальну роботу над виявленими слабкими місцями та створюють умови для персоналізованого зростання. Додатково високий потенціал мають корпоративні навчальні програми у форматі бізнес-симуляцій та кейс-методу, які дозволяють тренувати навички ухвалення рішень, комунікації та стратегічного мислення у реалістичних умовах без ризику для бізнесу. Таке поєднання діагностичних та розвиткових інструментів формує повну основу для подальшого аналізу ефективності лідерства в організації та визначення шляхів його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТОВ «DNIPRO-M»

2.1. Аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності ТОВ «Dnipro-M»

ТОВ «Dnipro-M» - українська компанія, що з початку 2010-х років розвивається у сегменті виробництва, дистрибуції та роздрібної реалізації електроінструментів і техніки для будівництва й благоустрою. Бренд був заснований у 2011 році та пройшов шлях від невеликого торговельного проєкту до масштабної національної мережі, що поєднує власні магазини, франчайзингові точки, сервісні центри, логістичну інфраструктуру та відділ розробки інструментів. Компанія працює у форматі повного циклу: від проєктування та тестування моделей - до їх продажу, навчання користувачів і післягарантійного обслуговування [5].

Станом на початок 2020-х років мережа Dnipro-M охоплює понад 500 магазинів у більш ніж 280 населених пунктах, що робить її одним із найбільших роботодавців у галузі. Компанія активно розширює присутність за межами України, відкриваючи торгові точки в Польщі, Литві, Чехії та поступово формуючи позицію регіонального гравця. Основні напрямки діяльності включають продаж електроінструментів, садово-паркової техніки, зварювального обладнання, аксесуарів та сервісних послуг, а також впровадження інноваційних форматів обслуговування - демонстраційних зон, професійних консультацій та освітніх платформ.

Розвиток компанії, масштабування мережі та зростання клієнтської бази визначають необхідність аналізу її фінансово-економічних та трудових показників. Дослідження динаміки доходів, рентабельності, структури витрат і кадрового

потенціалу дозволяє оцінити стійкість бізнес-моделі Dnipro-M, ефективність управлінських рішень та потенціал подальшого зростання.

З огляду на масштаб компанії та її стрімке зростання, фінансово-економічні дані відображають не лише цифри, а й стратегію. Високі обсяги виторгу, розвиток активів, динаміка персоналу та зміни у прибутковості є ключовими індикаторами якості управлінських рішень і внутрішньої культури компанії. ТОВ «Мережа магазинів “Дніпро-М” протягом останніх років продемонструвало впевнений розвиток, суттєво збільшивши як обсяги продажу, так і масштаби діяльності.

За наявними внутрішніми матеріалами та публічною фінансовою звітністю підприємства, основні показники за 2022–2024 роки наведені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники діяльності ТОВ “Дніпро-М” за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Виторг (дохід)	3 055 653 000 ₴	3 572 735 000 ₴	3 974 431 000 ₴	+517 082 000 ₴	+401 696 000 ₴
Чистий прибуток / (збиток)	842 346 000 ₴	651 920 000 ₴	–173 283 000 ₴	–190 426 000 ₴	–825 203 000 ₴
Активи	1 490 899 000 ₴	2 760 663 000 ₴	2 545 979 000 ₴	+1 269 764 000 ₴	–214 684 000 ₴
Зобов’язання	636 277 000 ₴	1 307 069 000 ₴	1 321 089 000 ₴	+670 792 000 ₴	+14 020 000 ₴
Чисельність працівників	600	1 097	1 521	+497	+424
Середня зарплата (до оподаткування)	29 601 ₴	25 185 ₴	27 801 ₴	–4 416 ₴	+2 616 ₴

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Показники свідчать, що компанія у 2022–2023 роках демонструвала високі темпи прибутковості та активно нарощувала активи й персонал. У 2024 році зафіксовано тимчасовий чистий збиток –173,3 млн грн при продовженні зростання виторгу до майже 4 млрд. грн, що типово для компаній, які інвестують у розвиток мережі або зазнають впливу зовнішніх економічних факторів. Активи поступово зросли з 1,49 млрд. грн у 2022 році до 2,76 млрд. грн у 2023 році, відображаючи значні інвестиції в матеріально-технічну базу, запаси та інфраструктуру. Зобов’язання зросли, але їхня частка в активах лишається контрольованою (близько 50 % у 2024 році), що забезпечує фінансову автономію та можливість

залучення позикових ресурсів. Чисельність персоналу збільшилася з 600 до 1 521 працівника, а середня зарплата 25–29 тис. грн до оподаткування свідчить про конкурентні умови оплати та інвестиції компанії у кадровий потенціал. Таким чином, фінансово-економічні показники ТОВ «Мережа магазинів “Дніпро-М”» демонструють високий рівень ділової активності та масштабування, поєднані з тимчасовим падінням прибутковості у 2024 році. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу рентабельності, ефективності використання активів та трудових ресурсів підприємства у наступних підпунктах.

Маючи настільки значний масштаб діяльності та постійно розширюючи мережу, «Dnipro-M» демонструє не лише високі обсяги продажу, а й певну динаміку прибутковості. Саме тому показники рентабельності є ключовими для розуміння того, наскільки ефективно компанія перетворює виторг на чистий прибуток. Для підприємства такого рівня рентабельність свідчить про здатність фінансувати власне зростання, підтримувати конкурентоспроможну зарплату персоналу й водночас зберігати фінансову стійкість.

За наявними даними підприємства, рентабельність чистого прибутку (тобто відношення чистого прибутку до виторгу) за 2022–2024 роки має такий вигляд, як наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники доходів підприємства

Рік	**Виторг (дохід), грн**	**Чистий прибуток / (збиток), грн**	**Рентабельність чистого прибутку, %**
2022	3 055 653 000	842 346 000	27,6 %
2023	3 572 735 000	651 920 000	18,3 %
2024	3 974 431 000	–173 283 000	–4,4 %

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З таблиці видно, що у 2022 році рентабельність чистого прибутку компанії становила 27,6 %, що є високим показником для роздрібного сегмента - кожна гривня виторгу давала понад 27 копійок чистого прибутку. У 2023 році рентабельність знизилася до 18,3 %, залишаючись на прийнятному рівні, що пояснюється активними інвестиціями в розширення мережі та зростанням витрат на маркетинг, логістику й персонал. У 2024 році компанія вперше за три роки зазнала чистого збитку –173,3 млн грн при виторзі майже 4 млрд грн, що дало

негативну рентабельність – 4,4 %. Такий результат, характерний для підприємств, що здійснюють значні капіталовкладення й одночасно відчувають зовнішній тиск (економічна нестабільність, війна, зміни попиту), не свідчить про системну кризу. Динаміка показує, що «Dnipro-M» здатна генерувати високу рентабельність у стабільні роки, а тимчасовий збиток 2024 року може бути наслідком етапу масштабування або перебудови бізнес-моделі, що потребує подальшого моніторингу показників у наступні роки.

Розвиток такої масштабної компанії, як «Dnipro-M», вимагає не лише власних ресурсів, а й залучення зовнішнього фінансування – кредитів, відстрочок платежів, партнерських коштів. Тому дуже важливо проаналізувати, наскільки підприємство залежить від позикових ресурсів і яку частку в його структурі становить власний капітал. Показники фінансової залежності та автономії дозволяють зрозуміти, чи є компанія фінансово стійкою, чи здатна вона самостійно фінансувати розвиток та витримувати зовнішні шоки.

Для оцінювання використано два взаємопов’язані коефіцієнти:

- коефіцієнт фінансової залежності (відношення зобов’язань до активів);
- коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах).

Для відображення динаміки фінансової стійкості підприємства подано таблицю 2.3, у якій наведено показники залежності та автономії за аналізований період.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової залежності та зобов’язань компанії

Рік	Активи, грн	Зобов’язання, грн	Фінансова залежність (зобов’язання/активи), %	Автономія (власний капітал/активи), %
2022	1 490 899 000	636 277 000	42,7 %	57,3 %
2023	2 760 663 000	1 307 069 000	47,3 %	52,7 %
2024	2 545 979 000	1 321 089 000	51,9 %	48,1 %

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці, у 2022 році зобов’язання компанії становили 42,7 % від активів, тобто майже 57 % фінансування забезпечував власний капітал, що свідчить про високу автономію та фінансову стійкість. У 2023 році фінансова залежність зросла до 47,3 %, а коефіцієнт автономії знизився до 52,7 %, що пояснюється залученням додаткових позикових ресурсів для масштабування мережі та інвестицій у матеріально-технічну базу. У 2024 році частка зобов’язань

перевищила половину активів - 51,9 %, а автономія знизилася до 48,1 %. Така динаміка могла б свідчити про погіршення фінансової стійкості, але у випадку «Dnipro-M» вона відображає активну інвестиційну політику під час війни та економічної нестабільності: компанія продовжує відкривати нові магазини, підтримувати робочі місця й реалізовувати стратегію розвитку. При значному масштабі діяльності та постійному розширенні мережі рентабельність залишається ключовим показником ефективності, демонструючи здатність перетворювати виторг на чистий прибуток, фінансувати зростання, забезпечувати конкурентні зарплати та зберігати фінансову стійкість.

Оборотність активів – це показник, який відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для формування доходу. Іншими словами, він показує, скільки гривень виторгу приносить кожна гривня, вкладена в активи. Для «Dnipro-M» цей показник є надзвичайно важливим, оскільки компанія постійно інвестує у відкриття нових магазинів, збільшення складських запасів та розвиток інфраструктури, а це напряму впливає на структуру активів. Для оцінювання ефективності використання активів у динаміці подано табл. 2.4, у якій представлено показники оборотності та їх зміни за роками.

Таблиця 2.4 – Показники оборотності активів компанії

Рік	Виторг, грн	Абсолютна зміна, грн	Відносна зміна, %
2022	3 055 653 000	-	-
2023	3 572 735 000	+517 082 000	+16,93%
2024	3 974 431 000	+401 696 000	+11,24%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця демонструє стабільне зростання виторгу компанії щороку, що свідчить про ефективну маркетингову політику та розширення ринкової присутності. Паралельне зростання активів підтверджує інвестиційну активність компанії та масштабування операційної діяльності.

Для відстеження змін у структурі та динаміці завантаженості активів компанії подано табл. 2.5, у якій наведено показники оборотності середніх активів.

Середні активи зростають високими темпами, що пояснюється розвитком мережі магазинів, збільшенням складських площ та модернізацією матеріально-

технічної бази. Значні абсолютні прирости у 2023–2024 рр. підтверджують активне інвестування в інфраструктуру компанії.

Таблиця 2.5 – Показники оборотності середніх активів компанії

Рік	Середні активи, грн	Абсолютна зміна, грн	Відносна зміна, %
2022	1 490 899 000	-	-
2023	2 125 781 000	+634 882 000	+42,59%
2024	2 653 321 000	+527 540 000	+24,81%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для оцінювання ефективності використання наявних активів у динаміці подано табл. 2.6, у якій відображено зміни показників їх оборотності за роками.

Таблиця 2.6 – Показники оборотності активів підприємства

Рік	Оборотність активів, рази	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
2022	2,05	-	-
2023	1,68	–0,37	–18,05%
2024	1,50	–0,18	–10,71%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Зниження оборотності активів свідчить про те, що темпи приросту активів випереджають темпи зростання виторгу. Така тенденція є типовою для компаній, які активно масштабуються, і відображає період інтенсивного інвестування у розвиток мережі та операційні потужності.

Розібравшись із фінансовими показниками підприємства, варто перейти до розгляду його організаційної структури, оскільки саме вона визначає ефективність управління персоналом та здатність компанії реалізовувати свої стратегічні цілі. Для такої масштабної мережі, як «Dnipro-M», організаційна побудова є ключовим чинником успіху: вона забезпечує взаємодію між різними рівнями управління, швидке прийняття рішень і контроль за виконанням планів у розгалуженій мережі магазинів.

Організаційна структура управління ТОВ «Dnipro-M» має змішаний характер, поєднуючи елементи лінійно-функціональної та дивізіональної моделі. На рівні центрального офісу домінує функціональний поділ (маркетинг, операційний департамент, фінанси, логістика, HR, R&D), тоді як на рівні роздрібної мережі застосовується територіальна дивізіональна структура, у межах якої окремі регіони та магазини функціонують як відносно автономні бізнес-одиниці з

власними керівниками. Така комбінація забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим оперативним контролем.

Для кращого розуміння системи управління підприємством подано рис. 2.1, у якому представлено організаційну структуру ТОВ «Dnipro-M».

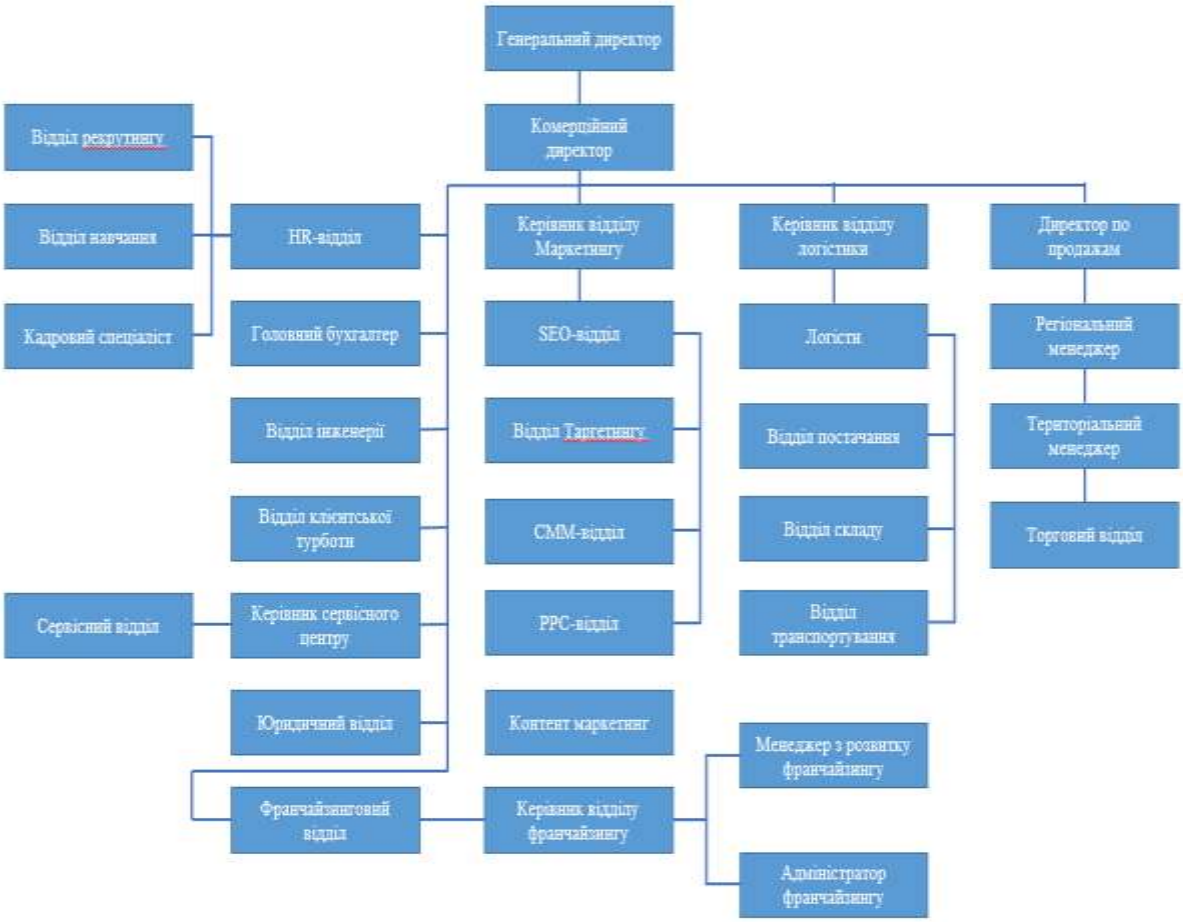


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Dnipro-M»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Маючи дану організаційну структуру, можемо знайти переваги та недоліки, які були подані у табл. 2.7.

У змішаній організаційній структурі ТОВ «Dnipro-M», де поєднуються функціональні підрозділи та розгалужена дивізіональна мережа магазинів і сервісних центрів, саме менеджери середньої ланки відіграють ключову роль у підтриманні узгодженості управлінських рішень. Від них залежить оперативна реалізація стратегічних цілей компанії, тому критично важливими стають компетентності лідерства: здатність координувати команди, забезпечувати

ефективну комунікацію між центральним офісом і регіонами, підтримувати мотивацію персоналу та швидко адаптуватися до вимог локальних ринків. Така структура підсилює потребу у сильних лідерах на рівні магазинів і регіональних менеджерів, оскільки саме вони формують якість сервісу, командну згуртованість і стабільність операцій у щоденній діяльності.

Таблиця 2.7 – Переваги та недоліки організаційної структури

Переваги організаційної структури	**Недоліки організаційної структури**
Чіткий розподіл функцій між відділами (маркетинг, логістика, HR, фінанси, сервіс), що підвищує спеціалізацію та якість управлінських рішень.	Високий рівень формалізації процесів, що може уповільнювати комунікацію між підрозділами.
Наявність дивізіонального рівня (регіональні та територіальні менеджери) забезпечує швидке реагування на потреби місцевих ринків.	Ризик перевантаження керівників середньої ланки через велику чисельність підлеглих та операційних задач.
Централізоване стратегічне управління поєднується з децентралізованим оперативним контролем у магазинах та сервісних центрах.	Неоднорідність управлінських стандартів у франчайзингових точках порівняно з власною мережею.
Гнучкість структури завдяки наявності франчайзингового підрозділу та розвитку партнерських форматів.	

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянувши фінансово-економічні показники та організаційну структуру підприємства, доцільно перейти до аналізу трудових показників, адже саме людський ресурс є ключовим чинником успіху для такої масштабної мережі, як «Dnipro-M». Стан та динаміка персоналу безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів, швидкість розширення компанії, ефективність управління та фінансові результати.

Компанія активно розвивається навіть у складних умовах воєнного стану, відкриває нові магазини й сервісні центри, створює робочі місця в регіонах України та розширює штат. Це забезпечує не лише присутність на ринку, а й формує позитивний імідж роботодавця, що підтримує економіку країни в кризовий період.

Для відображення динаміки чисельності персоналу та змін у рівні оплати праці подано табл. 2.8, у якій наведено ключові тенденції руху працівників підприємства.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Dnipro-M» демонструє стрімке зростання чисельності персоналу: майже удвічі у 2023 році (+82,8%) та ще на 38,6% у 2024 році. Така динаміка характерна для компаній, що перебувають у фазі активного масштабування, відкривають нові магазини, розширюють логістичні центри та збільшують кількість сервісних підрозділів. Зростання штату також підтверджує зміцнення позицій компанії на ринку та розширення операційної діяльності.

Таблиця 2.8 – Тенденції рухів працівників підприємства

Рік	Чисельність працівників, осіб	Абсолютна зміна, осіб	Відносна зміна, %	Середня заробітна плата, грн	Абсолютна зміна, грн	Відносна зм.,%
2022	600	-	-	29 601	-	-
2023	1 097	+497	+82,8%	25 185	-4 416	-14,9%
2024	1 521	+424	+38,6%	27 801	+2 616	+10,4%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Середня заробітна плата демонструє змішану динаміку: у 2023 році відбулося її зниження на 14,9%, що може бути зумовлено прийомом великої кількості нових працівників на стартові ставки, впливом воєнного стану та структурними змінами в кадровому складі. Однак у 2024 році зарплата знову зросла на 10,4%, що свідчить про стабілізацію бізнес-процесів і поступове відновлення можливостей компанії.

Збільшення чисельності персоналу створює зростаючу потребу в ефективних лідерах на рівні магазинів, сервісних центрів і регіональних відділень. Чим більше працівників долучається до операційної діяльності, тим важливішими стають компетентності управління командами, комунікації, мотивації та організації роботи у динамічному середовищі. Це безпосередньо підсилює актуальність подальшого аналізу системи лідерства в компанії.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Dnipro-M» продовжує демонструвати стабільне зростання виторгу та активне нарощування активів, що свідчить про динамічний розвиток бізнес-моделі та інвестиційну спрямованість компанії. Динаміка трудових показників підтверджує масштабування операційної діяльності: стрімке збільшення чисельності персоналу поєднується з поступовим вирівнюванням рівня заробітної плати після кризового 2023 року. Аналіз

організаційної структури показує, що компанія використовує змішану модель управління, яка забезпечує баланс між централізованим стратегічним контролем і децентралізованою роботою розгалуженої торгової мережі. У таких умовах зростання штату та підвищення складності операцій підсилюють потребу в ефективному лідерстві на рівні менеджерів магазинів і регіональних керівників. Саме розвинені лідерські компетентності забезпечують здатність персоналу адаптуватися до змін, підтримувати стандарти сервісу та досягати стабільних результатів. Це створює підстави для детального дослідження стану лідерства в компанії, що становить зміст підпункту 2.2.

2.2. Аналіз стану лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M»

У компанії «Dnipro-M» розвиток управлінського персоналу вибудовується як безперервний і стратегічно важливий процес, спрямований на формування внутрішніх лідерів, здатних забезпечувати стабільність і прогнозованість роботи мережі в умовах швидких змін. Підхід компанії значною мірою спирається на ідеї трансформаційного та розподіленого лідерства, оскільки акцент робиться не лише на виконанні операційних завдань, а й на здатності менеджерів надихати команди, формувати довіру й підтримувати високу залученість персоналу. Такий формат управління дозволяє забезпечувати узгодженість управлінських рішень на різних рівнях організації та підсилює відповідальність кожного керівника за результат.

Програми розвитку, які реалізує компанія, охоплюють тренінги з управління персоналом, бізнес-симуляції, менторство, коучинг та інші практикоорієнтовані формати навчання, що дозволяють лідерам удосконалювати ключові лідерські компетентності. Важливу роль відіграє застосування елементів оцінювання за методом 360°, який забезпечує всебічний зворотний зв’язок від підлеглих, колег і керівників та дає змогу об’єктивно визначити сильні сторони й зони розвитку кожного управлінця. Така увага до емоційного інтелекту, емпатії й

командної взаємодії узгоджується з сучасними підходами до лідерства, що ґрунтуються на розвитку особистісної стійкості та адаптивності керівників. Використання проєктних методів навчання та регулярного зворотного зв’язку сприяє формуванню гнучких управлінських практик, які особливо важливі для великої торговельної мережі.

Активне впровадження цифрових інструментів для комунікації, управління процесами та обміну знаннями робить лідерство в компанії більш відкритим і прозорим. Керівники використовують внутрішні цифрові платформи для координації роботи команд, швидкого ухвалення рішень і надання регулярного зворотного зв’язку, що відповідає принципам ситуаційного та мережевого лідерства. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни, зокрема в умовах високої динаміки ринку та широкої географії присутності компанії. Підтримка культури відкритості та відповідальності посилює роль керівників як фасилітаторів командної взаємодії та носіїв ключових цінностей бренду.

Система розвитку лідерства в «Dnipro-M» включає в себе широкий спектр інструментів, які використовуються на різних етапах професійного становлення управлінців. Компанія сформувала розгалужену модель навчання, де поєднуються формальні освітні програми, практичні методи розвитку та індивідуальна підтримка керівників. Таке різноманіття підходів створює умови для поступового, але стабільного формування необхідних компетентностей, що дозволяє працівникам переходити від базових управлінських навичок до розвитку стратегічного мислення та здатності ефективно працювати з командами в умовах динамічних змін. Розуміння того, як саме працюють ці інструменти та на кого вони орієнтовані, дає змогу оцінити цілісність системи та визначити її ключові сильні сторони в контексті формування внутрішнього кадрового резерву й підготовки ефективних керівників. Для узагальнення ключових інструментів, що застосовуються підприємством для формування ефективних керівників, подано табл. 2.9, у якій систематизовано їх призначення, формат та розвиткові можливості.

Представлена система інструментів підтверджує багаторівневий характер розвитку лідерства в «Dnipro-M»: компанія охоплює як молодих фахівців, так і досвідчених керівників, забезпечуючи для кожної групи відповідний формат навчання.

Таблиця 2.9 – Інструменти впливу на формування ефективних керівників колективу

Інструмент	Цільова аудиторія	Формат / періодичність	Компетентності, які розвиває
Корпоративна академія	Менеджери середньої ланки, керівники магазинів	системні навчальні модулі, щорічні програми	стратегічне мислення, комунікація, управління командою
Тренінги з управління персоналом	Керівники магазинів, молоді управлінці	очні та онлайн-сесії, 1–2 рази на квартал	делегування, мотивація, оцінювання роботи, конфлікт-менеджмент
Менторство та коучинг	Новопризначені керівники, учасники кадрового резерву	індивідуальні сесії щотижня/щомісяця	емоційний інтелект, відповідальність, особистісна стійкість
Метод 360°	Керівники підрозділів, менеджери магазинів	1–2 рази на рік	саморефлексія, управлінський стиль, взаємодія з командою
Проєктні команди	Менеджери різних рівнів, талановиті працівники	участь у міжфункціональних проєктах	командна робота, креативність, мережеве лідерство
Бізнес-симуляції / рольові кейси	Керівники підрозділів, майбутні менеджери	періодичні навчальні заходи	прийняття рішень, аналіз ризиків, стратегічна поведінка
Кадровий резерв	Потенційні майбутні керівники	тривалі програми розвитку	лідерські компетентності, управління змінами, ініціативність
Регулярний зворотний зв’язок (щотижневі/щомісячні сесії)	Усі управлінські позиції	структуровані зустрічі «керівник–команда»	відкритість, адаптивність, підтримка, сервант-лідерство

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації компанії та [33]

Поєднання корпоративної академії, коучингу, проєктних команд і регулярного зворотного зв'язку формує середовище, у якому лідерські компетентності розвиваються системно й послідовно. Особливо важливими є інструменти, орієнтовані на емпатію та командну підтримку - менторство, 360° та

коучинг, які найбільше узгоджуються із принципами сервант-лідерства та адаптивного управління. Водночас проєктні формати й бізнес-симуляції підтримують елементи трансформаційного та мережевого лідерства, що є критично важливим для компанії з великою мережею магазинів та високою швидкістю змін.

Усе це підкріплюється сильною корпоративною культурою, яка базується на відкритості, чесності, взаємоповазі та прагненні до постійного вдосконалення. Кожен лідер у «Dnipro-M» є носієм цих цінностей і прикладом для наслідування. Компанія свідомо формує середовище, де лідерство не є проявом влади, а способом служіння команді, що відповідає принципам сучасного етичного менеджменту.

На основі даних, отриманих під час аналізу внутрішніх документів компанії, матеріалів корпоративної академії, результатів анкетування працівників та описаних вище управлінських практик, було здійснено комплексне оцінювання стану лідерства в «Dnipro-M». Сукупність цих джерел дозволила виявити як сильні сторони існуючої системи - зокрема розвиток компетентностей, високу корпоративну культуру та наявність кадрового резерву - так і проблемні аспекти, що проявляються у нерівномірності лідерських навичок між підрозділами, високому навантаженні на керівників та ризику емоційного вигорання. Узагальнені результати цього аналізу представлені у табл. 2.10, де систематизовано ключові сильні сторони, слабкості, можливості та загрози, що формують поточний стан та потенційні сценарії розвитку лідерства в компанії.

Таблиця 2.10 – SWOT – аналіз стану лідерства в «Dnipro-M»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1	2
• Наявність системного підходу до розвитку лідерства (тренінги, наставництво, корпоративна академія) • Висока корпоративна культура, орієнтована на цінності, довіру та командну роботу. • Сильна система мотивації та визнання лідерів у колективі. • Наявність кадрового резерву і прозорої системи кар'єрного росту. • Відкрита система комунікації між керівниками та підлеглими.	• Надмірна залежність від внутрішніх ресурсів для розвитку лідерства, що може обмежувати інноваційність. • Недостатній рівень зовнішнього навчання та міжнародного досвіду для менеджерів середньої ланки. • Нерівномірний розвиток лідерських навичок серед різних структурних підрозділів. • Високе навантаження на керівників через розширення бізнесу, що знижує ефективність лідерства. • Можливість професійного вигорання лідерів через постійну емоційну залученість.

Продовження таблиці 2.10

1	2
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Співпраця з міжнародними організаціями для обміну управлінським досвідом. • Використання сучасних технологій і ШІ для навчання та розвитку управлінців. • Формування внутрішньої школи лідерства з можливістю сертифікації. • Розвиток корпоративного бренду роботодавця на ринку праці. Розширення культури наставництва на рівень філій і регіональних центрів.	• Втрата лідерів через конкурентні пропозиції на ринку праці. • Зниження мотивації працівників у разі економічних коливань або скорочення бонусних програм. • Ризик надмірної бюрократизації у процесах навчання та оцінювання лідерів. • Поява внутрішніх конфліктів через конкуренцію між потенційними лідерами. Можливість втрати довіри в команді у випадку невдалих управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.10, серед сильних сторін системи лідерства домінують системність розвитку управлінських компетентностей та висока культура довіри, що корелює з результатами опитування персоналу. Водночас одна зі слабких сторін - нерівномірність розвитку управлінських навичок між структурними підрозділами - прямо підтверджується спостереженнями, наведеними раніше у підрозділі. До ключових загроз, зазначених у табл. 2.10, належать підвищене навантаження на керівників і ризик професійного вигорання, що також відображено у відгуках працівників та аналізі управлінських викликів. У сукупності ці фактори формують перелік напрямів, у яких система лідерства компанії потребує подальшого вдосконалення, зважаючи на внутрішні обмеження та зовнішні виклики.

На цьому тлі розвиток лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M» демонструє значний потенціал, але водночас стикається з певними внутрішніми слабкостями та загрозами, які можуть стримувати його ефективність. Компанія вибудувала потужну модель формування лідерів, засновану на корпоративній культурі, наставництві та безперервному навчанні, однак стабільність цієї моделі напряму залежить від здатності організації швидко адаптуватися до змін, підтримувати інноваційність та забезпечувати рівномірність управлінського розвитку на всіх рівнях.

У цьому контексті основною перевагою компанії є системний підхід до підготовки управлінців: це не окремі розрізнені тренінги, а інтегрована стратегія

розвитку, що включає корпоративну академію, менторські програми, відкриту комунікацію та культуру довіри. Завдяки цьому в колективі формується атмосфера підтримки, яка стимулює зростання, підвищує відповідальність і створює умови, за яких лідерство природно виникає через ініціативність і професійну активність працівників. Прозора система кар'єрного росту та кадровий резерв підсилюють стабільність організаційної структури, а комплексний підхід до внутрішньої мотивації сприяє утриманню персоналу та підвищенню його залученості.

Разом з тим, у структурі розвитку лідерства існують певні слабкі сторони, які можуть обмежувати потенціал компанії. Серед них - надмірна залежність від внутрішніх ресурсів навчання, що з часом може звузити управлінський світогляд. Лідери, які розвиваються виключно в межах корпоративного середовища, ризикують втратити зв'язок із сучасними тенденціями управління, глобальними моделями лідерства та новими підходами до роботи з персоналом. У результаті компанія може стати занадто закритою до інновацій, що, своєю чергою, знижує її конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Крім того, у різних підрозділах «Dnipro-M» рівень розвитку лідерства є нерівномірним. Це природно для великої організації, але водночас створює ризик дисбалансу в корпоративній культурі. Одні керівники застосовують сучасні, демократичні підходи, де домінують наставництво та командна взаємодія, тоді як інші дотримуються більш авторитарного стилю управління. У результаті працівники можуть відчувати різницю в підходах до комунікації та прийняття рішень, що породжує непорозуміння, а іноді - внутрішню конкуренцію між підрозділами. Такі розбіжності можуть послабити цілісність корпоративної ідентичності та вплинути на командний дух.

Ще однією проблемою є небезпека професійного вигорання лідерів. Висока відповідальність, інтенсивне робоче навантаження, постійна необхідність підтримувати мотивацію підлеглих та демонструвати приклад - усе це призводить до емоційного виснаження. Лідери, які не мають змоги перезавантажитися або отримати психологічну підтримку, поступово втрачають натхнення, що знижує

якість їхнього управління. З часом це може позначитись на атмосфері в команді, на продуктивності працівників і на загальній ефективності управлінської системи.

Компанія також стикається з ризиком надмірної бюрократизації процесів навчання і розвитку персоналу. Сильна система регламентацій і стандартизованих процедур, яка забезпечує стабільність, водночас може перетворити процес розвитку лідерства на формальність. Якщо навчання стане лише способом «закрити план» або пройти чергову атестацію, це зруйнує внутрішню мотивацію працівників. Лідерство перестане бути живим процесом формування ініціативності, творчості та натхнення, а перетвориться на набір вимог і звітів. У такому разі компанія ризикує втратити той особливий елемент культури, який сьогодні робить її привабливою для працівників.

Серед зовнішніх загроз найбільш небезпечною є конкуренція за таланти. У сучасному бізнес-середовищі кваліфіковані управлінці з високими лідерськими якостями стають об’єктом постійного «полювання» з боку інших компаній. Конкуренти готові пропонувати вищі заробітні плати, кращі умови, додаткові пільги, що може спонукати досвідчених лідерів залишати компанію. Для «Dnipro-M» це означає не лише втрату цінного кадру, а й потенційний спад у мотивації серед команди, яка орієнтується на свого керівника. Заміна такого лідера потребує часу, ресурсів і енергії, а процес адаптації нового може тимчасово знизити стабільність колективу.

Іншою загрозою є зниження мотивації працівників у періоди економічної нестабільності. Якщо компанія зіштовхується зі скороченням бонусних програм або зменшенням фінансових стимулів, це безпосередньо позначається на рівні залученості. Особливо це стосується менеджерів середньої ланки, які працюють у щільному контакті з підлеглими - їхня демотивація може швидко поширюватися на всю команду. У таких умовах «Dnipro-M» важливо підтримувати нематеріальні аспекти мотивації: довіру, розвиток, визнання і можливість самореалізації.

Варто також зазначити потенційну небезпеку внутрішньої конкуренції серед лідерів. Коли у команді формується кілька амбітних керівників або претендентів на керівні посади, може виникнути напруження. Якщо компанія не

забезпечить здорову атмосферу співпраці, суперництво переростає у конфлікти, що розколює колектив і підриває довіру. Для «Dnipro-M», де довіра є основою управлінської культури, це може мати довгострокові негативні наслідки - від падіння ефективності до втрати авторитету керівництва в очах підлеглих.

Система лідерства в ТОВ «Dnipro-M» демонструє високий рівень організованості й орієнтації на розвиток управлінського персоналу. Її сила полягає у поєднанні практичного навчання, наставництва, сучасних інструментів оцінювання та сильної корпоративної культури, яка підтримує ініціативність і відповідальність. Водночас залишаються зони, що потребують подальшого вдосконалення: нерівномірність розвитку управлінських навичок між підрозділами, ризик професійного перевантаження керівників і залежність результативності команд від індивідуальної готовності менеджерів адаптуватися до змін. Саме ці аспекти становитимуть основу подальших рекомендацій і управлінських рішень, які будуть сформовані в розділі 3.

2.3. Оцінювання ефективності лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M»

Для визначення рівня ефективності лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Dnipro-M» було проведено анкетування серед працівників компанії. Основна мета дослідження полягала у з’ясуванні, наскільки працівники задоволені стилем управління, чи відчувають вони підтримку з боку керівництва, а також як оцінюють розвиток лідерських якостей у своїх керівників.

У дослідженні взяли участь 27 респондентів, серед яких 11 осіб займають керівні посади (керуючі магазинами), а 16 осіб - це продавці-консультанти торгових точок. Такий підбір учасників дав змогу отримати всебічну картину стану лідерства: від управлінців, які формують робочу атмосферу та організовують процеси, до працівників, які безпосередньо відчувають вплив цього лідерства у

щоденній діяльності. Для відображення сприйняття працівниками стилю керівництва та ефективності лідерських практик подано табл. 2.11, у якій узагальнено результати проведеного анонімного опитування.

Опитування було анонімним, щоб забезпечити об'єктивність і щирість відповідей. Респондентам пропонувалося відповісти на серію тверджень, обравши лише одну відповідь - «Так» або «Ні». Такий формат дозволив максимально спростити аналіз і виявити чіткі тенденції у сприйнятті ефективності керівництва.

Результати анкетування свідчать про загалом високий рівень задоволеності працівників діючою системою лідерства. Переважна більшість респондентів - понад дві третини - підтвердила, що відчуває підтримку від своїх керівників у процесі професійного розвитку.

Таблиця 2.11 – Результати анонімного опитування

№	Питання анкети	Так (%)	Ні (%)
1	Чи відчуваєте Ви підтримку від свого керівника у професійному розвитку?	72	28
2	Чи вважаєте Ви, що керівник справедливо приймає рішення у робочих ситуаціях?	69	31
3	Чи маєте Ви можливість висловлювати власну думку під час обговорення робочих питань?	63	37
4	Чи є комунікація між керівником і працівниками відкритою та чесною?	78	22
5	Чи мотивує Вас стиль управління Вашого керівника?	66	34
6	Чи вважаєте Ви себе повноцінною частиною команди магазину?	85	15
7	Чи довіряєте Ви своєму керівнику як лідеру?	73	27
8	Чи вважаєте Ви систему лідерства в компанії загалом ефективною?	66	34

Джерело: розроблено автором на даних анонімного анкетування

Працівники зазначали, що керуючі допомагають освоювати нові навички, надають рекомендації щодо підвищення кваліфікації та стимулюють до саморозвитку. Такий показник свідчить про сформовану в компанії культуру наставництва та менторства, яка є важливою складовою ефективного лідерства.

Більшість працівників також вважають, що керівники приймають рішення справедливо та неупереджено, орієнтуючись на результати роботи та професійні якості підлеглих. Разом із тим, 31% респондентів висловили сумнів у повній об'єктивності управлінських рішень, що може бути пов'язано з індивідуальними відмінностями у стилі керівництва різних менеджерів.

Показник відкритості комунікації між керівниками та працівниками (78%) є свідченням того, що компанія успішно формує горизонтальну модель взаємодії, де кожен працівник може вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції. Проте 22% опитаних усе ж відзначили, що відчувають певну дистанцію у спілкуванні з керівництвом. Це може бути наслідком високого робочого навантаження або нестачі регулярного зворотного зв'язку.

Надзвичайно важливим є показник командної згуртованості, який досяг 85%. Це означає, що працівники сприймають себе як частину єдиного колективу, у якому панує атмосфера взаємопідтримки та спільної мети. Такі результати свідчать про високий рівень довіри до керівників і ефективну роботу з побудови корпоративної культури. Водночас 15% респондентів, які не відчувають себе повноцінною частиною команди, можуть становити групу ризику щодо зниження залученості, тому компанії доцільно приділити увагу внутрішній комунікації та індивідуальній підтримці таких працівників.

Дані опитування також демонструють, що стиль керівництва у більшості випадків мотивує працівників до кращих результатів. 73% респондентів підтвердили, що поведінка їхнього керівника, його ставлення до роботи та спосіб взаємодії позитивно впливають на їхню продуктивність. Це свідчить про те, що лідерство у ТОВ «Dnipro-M» базується не лише на формальному управлінні, а й на особистому прикладі, натхненні та спільних цінностях. Однак близько третини опитаних не відчувають достатньої мотивації, що може бути наслідком індивідуальних особливостей стилю керівництва або відсутності системної підтримки з боку компанії у питаннях розвитку управлінських компетентностей.

Загалом 66% учасників анкетування вважають систему лідерства в компанії ефективною, що підтверджує дієвість управлінської моделі, яка поєднує дисципліну з довірою та розвитком. Решта 34% висловили певне невдоволення, що свідчить про наявність резервів для вдосконалення - насамперед у напрямі підвищення прозорості управлінських рішень, удосконалення внутрішньої комунікації та індивідуального підходу до працівників.

Проведене анкетування працівників ТОВ «Dnipro-M» дозволило не лише оцінити рівень ефективності лідерства у компанії, але й виявити низку проблемних моментів, які мають потенційно негативний вплив на якість управління персоналом та загальний розвиток корпоративної культури. Отримані результати засвідчили, що хоча більшість працівників висловили задоволення роботою своїх керівників, у структурі лідерства все ж існують певні недоліки, які потребують уваги з боку топ-менеджменту компанії. Ці слабкі сторони частково збігаються із загрозами, що були виявлені під час SWOT-аналізу, і разом вони формують цілісне уявлення про ризики, які можуть стримувати розвиток ефективної управлінської системи.

Насамперед результати анкетування показали, що хоча більшість працівників відчувають підтримку у професійному розвитку, близько чверті респондентів відповіли негативно. Це свідчить про те, що система наставництва в компанії, попри свою ефективність, не є рівномірною у всіх підрозділах. Деякі керівники активно сприяють розвитку підлеглих, створюючи умови для навчання, обміну досвідом і кар'єрного росту, тоді як інші сприймають управління виключно як процес контролю. Така різниця у підходах свідчить про недостатню стандартизацію управлінської культури, що є слабкою стороною компанії. У результаті частина працівників відчуває брак уваги, можливостей для самореалізації й індивідуальної підтримки, що з часом може знизити рівень залученості персоналу.

Ще одним проблемним аспектом є питання справедливості керівників. Хоча більшість працівників висловили довіру до управлінських рішень, понад чверть респондентів вважають, що не всі рішення є об'єктивними або прозорими. Це може бути пов'язано з тим, що різні керуючі магазинами застосовують відмінні підходи до оцінювання результатів праці, мотивації чи розподілу обов'язків. Подібна різнорідність створює відчуття нерівності серед персоналу, що у свою чергу може породжувати внутрішнє напруження, недовіру й приховане незадоволення. Такий стан не лише знижує ефективність командної роботи, але й може стати причиною підвищення плинності кадрів, особливо серед молодих працівників, які очікують від компанії стабільності та чіткої системи оцінювання.

Комунікація між керівниками та підлеглими, попри загальну позитивну оцінку, також виявила певні прогалини. Частина працівників зізналася, що не завжди може відкрито висловити власну думку або ініціювати обговорення важливих робочих питань. Це свідчить про те, що не всі керівники мають достатньо розвинений емоційний інтелект і навички активного слухання. Подібна ситуація призводить до того, що частина працівників почувається відстороненою від процесу прийняття рішень, а їхні ідеї чи пропозиції залишаються поза увагою. У довгостроковій перспективі це може негативно вплинути на інноваційність компанії, адже саме зворотний зв'язок і внутрішні ініціативи часто є джерелом нових ідей для покращення роботи магазинів, маркетингу чи обслуговування клієнтів.

Ще одним недоліком, виявленим у ході дослідження, є нерівномірність мотивації серед працівників. Попри те, що більшість респондентів заявили про високу мотивацію з боку керівництва, близько третини працівників не поділяють цього погляду. Це означає, що мотиваційна система не завжди ефективно працює на всіх рівнях. Частково це може бути пов'язано з тим, що деякі керівники приділяють більше уваги матеріальним стимулам, ніж нематеріальним факторам - визнанню, розвитку, залученню до ухвалення рішень чи побудові довірливих відносин. Такий підхід призводить до поверхневого лідерства, яке ґрунтується на контролі, а не на натхненні, що в умовах сучасного ринку праці є серйозним ризиком для компанії.

Окремо варто зупинитися на проблемі професійного вигорання керівників, яка вже була визначена серед загроз у SWOT-аналізі. Постійна потреба демонструвати лідерські якості, висока відповідальність, велика чисельність робочих процесів і необхідність утримувати мотивацію команди можуть призводити до емоційного виснаження. Вигорання управлінців має подвійний негативний ефект: по-перше, знижується ефективність управлінських рішень, а по-друге, це безпосередньо впливає на моральний стан працівників, які орієнтуються на поведінку свого керівника. Якщо лідер втрачає енергію, команду неминуче

охоплює байдужість, а це веде до падіння продуктивності та зростання кількості конфліктів.

Серед потенційних загроз для системи лідерства також можна виділити можливість втрати ключових управлінців через конкуренцію на ринку праці. Сильні лідери завжди є цінними кадрами, і інші компанії можуть пропонувати їм вигідніші умови праці, вищу заробітну плату чи більшу автономію у прийнятті рішень. У разі переходу таких працівників до конкурентів компанія ризикує втратити не лише досвід, а й внутрішню стабільність - адже саме керуючі магазинами формують ядро корпоративної культури. Така загроза посилюється у випадках, коли працівники не відчувають достатньої підтримки, розвитку чи можливостей для кар'єрного росту.

Іншою проблемою є надмірна залежність компанії від внутрішніх навчальних програм, без активного залучення зовнішніх фахівців або міжнародних практик. Така ситуація призводить до певного замкненого циклу, коли управлінці переймають досвід один від одного, але не отримують нового бачення. Це знижує рівень інноваційності й адаптивності керівництва до сучасних тенденцій управління. У результаті компанія може втратити гнучкість, що особливо небезпечно в умовах ринку, який швидко змінюється.

Варто також зазначити загрозу виникнення конкуренції між потенційними лідерами всередині компанії. У той час як прагнення до розвитку та підвищення статусу є природним, надмірна амбіційність без чіткої системи координації може призвести до конфліктів і порушення командної єдності. Це особливо актуально для великих торгових мереж, де кілька керівників прагнуть до визнання й одночасно виконують подібні функції. У таких випадках замість здорової співпраці може виникнути суперництво, яке знижує ефективність управління та створює напруження між колегами.

Результати SWOT-аналізу та анкетування працівників разом формують цілісне уявлення про ключові проблеми в системі лідерства ТОВ «Dnipro-M», які стримують її повну ефективність. У різних підрозділах спостерігається помітна нерівномірність стилів управління: одні керівники дотримуються наставницького

та підтримувального підходу, тоді як інші зосереджені переважно на контролі, що спричиняє різну якість взаємодії з персоналом і нерівні умови розвитку. Паралельно проявляється дефіцит прозорості та справедливості в управлінських рішеннях, зокрема в оцінюванні результатів праці й розподілі навантаження, що підриває довіру частини працівників. Аналіз відповідей також показує, що мотиваційний вплив лідерів відчувається неоднорідно: для одних працівників стиль керівництва є натхненним і підтримувальним, тоді як інші не бачать достатніх стимулів для професійного зростання. Не менш значущим чинником виступає ризик професійного вигорання менеджерів, яке посилюється високою інтенсивністю роботи, емоційною напруженістю й конкуренцією за таланти на ринку праці, що у перспективі може загрожувати стабільності управлінського корпусу. Додатково виявляється залежність від внутрішніх програм розвитку без належного залучення зовнішнього досвіду, що звужує інноваційність управлінських рішень і зменшує потенціал стратегічного оновлення. На це накладається ризик внутрішньої конкуренції між потенційними лідерами за умов нечітко прописаних правил кар’єрного просування, що створює підґрунтя для конфліктів і ослаблення командної згуртованості. У сукупності ці фактори формують зону управлінських викликів, які потребують цілеспрямованих рішень, спрямованих на стандартизацію лідерських підходів, підвищення прозорості та справедливості, зміцнення мотиваційних механізмів, профілактику вигорання та ширше залучення сучасних зовнішніх практик у систему розвитку управлінців.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОМПАНІЇ ТОВ «DNIPRO-M»

3.1. Розроблення моделі розвитку лідерства для управлінського персоналу ТОВ «DNIPRO-M»

Розроблювана модель розвитку лідерства в ТОВ «Dnipro-M» виступає цілісною системою, побудованою на аналізі організаційної структури компанії, результатах SWOT-аналізу, даних анкетування персоналу та специфічних управлінських викликах, що супроводжують масштабування мережі й зростання операційної складності. Її головне призначення - забезпечити послідовне формування управлінців, здатних підтримувати високу якість сервісу, координувати роботу численних команд і ефективно реагувати на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Модель об’єднує компетентнісний, поведінковий та ситуаційний підходи, що дозволяє адаптувати управлінські стилі до потреб конкретних підрозділів і реальних виробничих ситуацій. Вона подається як практична архітектура розвитку лідерства, що включає ключові компетентності, рівні відповідальності, механізми оцінювання, інструменти навчання та стратегічні орієнтири, які визначають логіку зростання управлінського персоналу в умовах діяльності «Dnipro-M».

Модель розвитку лідерства в ТОВ «Dnipro-M» я розглядаю як структуровану систему формування управлінських компетентностей, що поєднує вимоги організаційної структури, результати аналітичних досліджень і реальні потреби персоналу. Вона визначає логіку зростання керівників через послідовне поєднання оцінювання, навчання, наставництва, практичної діяльності та постійного моніторингу управлінської ефективності. У межах моделі лідерство трактується як динамічна здатність впливати на команду через компетентність, емоційну стійкість, відповідальність і готовність адаптувати стиль керівництва до

конкретних ситуацій. Ця система покликана забезпечити формування управлінців, які здатні підтримувати стабільність роботи мережі, зміцнювати корпоративну культуру й підвищувати якість командної взаємодії. Для кращого розуміння орієнтирів розвитку системи управління персоналом подано рисунок 3.1, у якому відображено стратегічне бачення компанії щодо роботи з кадрами.

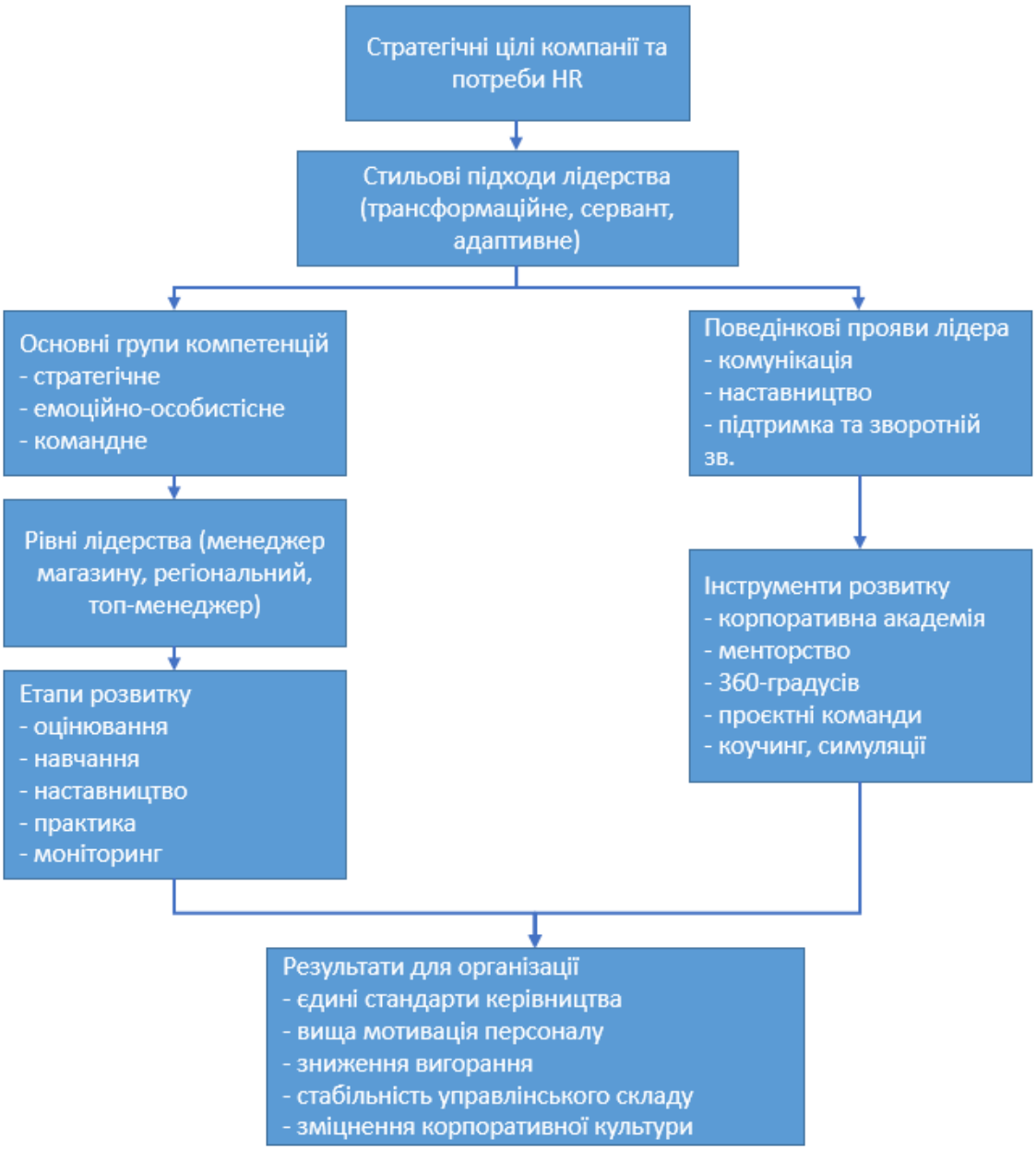


Рисунок 3.1 – Схема стратегічного бачення компанії на управління персоналом

Джерело: створено автором згідно даних наданих підприємством

Схема відображає не лише структурні елементи моделі розвитку лідерства у ТОВ «Dnipro-M», а й демонструє причинно-наслідкову логіку формування

управлінських компетентностей, що є критично важливим у швидкозростаючій багаторівневій організації. Вона показує, що розвиток лідерства не може відбуватися у відриві від стратегічних цілей компанії: саме вони визначають, які стилі керівництва є пріоритетними, які компетентності повинні бути у менеджерів і яка поведінка очікується в повсякденній роботі. Водночас схема підкреслює, що компетентності не виникають самі по собі - їх формування залежить від рівня управлінської відповідальності та доступу до інструментів розвитку, таких як тренінги, наставництво, оцінювання 360°, коучинг чи проєктне лідерство. Етапність моделі (оцінювання → навчання → наставництво → практика → моніторинг) відображає системну природу управлінського розвитку та забезпечує зворотний зв'язок, без якого лідерство не може перетворитися на стабільний управлінський стандарт. У підсумку схема демонструє, що формування ефективних лідерів у «Dnipro-M» відбувається через узгоджений рух від стратегічних орієнтирів до відчутних організаційних результатів - зростання мотивації, зміцнення корпоративної культури, зниження вигорання й підвищення якості комунікації. Цей підхід забезпечує не лише короткострокову ефективність, а й довгострокову стійкість компанії, оскільки створює внутрішню екосистему, у якій лідерство відтворюється на кожному управлінському рівні.

Запропонована модель розвитку лідерства сформована з урахуванням структурних дисбалансів та поведінкових особливостей управлінського персоналу, що були виявлені під час аналізу внутрішніх практик компанії. Однією з найбільш суттєвих проблем є наявність неоднорідності в стилях керівництва, коли паралельно співіснують як елементи сучасного наставницького підходу, так і традиційно контрольні методи управління. Така відмінність зумовлює нерівномірну якість комунікації, диференційований рівень підтримки працівників і відмінні результати взаємодії між структурними підрозділами. В основу моделі було покладено єдині компетентнісні орієнтири та стандартизовані поведінкові вимоги до керівників, що дозволяє мінімізувати відмінності в практиках управління, забезпечити узгодженість управлінських рішень та формувати спільне організаційне бачення.

Важливим аналітичним висновком стала також ідентифікація підвищеного емоційного та операційного навантаження на керівників, що створює підвищені ризики професійного вигорання й зниження ефективності взаємодії з персоналом. У відповідь на це модель інтегрує розширений блок емоційно-особистісних компетентностей, а також інституційні механізми підтримки - зокрема коучинг, наставництво, регулярний багатоканальний зворотний зв'язок і психоемоційну діагностику. Така конфігурація забезпечує підвищення стійкості керівників до стресу, сприяє запобіганню їх професійному виснаженню та створює умови для безперервного відтворення ефективних управлінських практик.

Окремої уваги потребує виявлена залежність системи розвитку управлінців від внутрішніх освітніх ресурсів компанії, що обмежує ступінь інноваційності управлінських підходів і знижує здатність організації до адаптації в умовах зовнішніх змін. У зв'язку з цим модель передбачає інтеграцію зовнішніх практик та інструментів розвитку, що дозволяє збагачувати управлінський досвід, розширювати компетентнісний профіль керівників та підвищувати їхню готовність працювати в динамічному середовищі. Додатково модель акцентує увагу на принципах прозорості та справедливості в ухваленні управлінських рішень, що спрямовано на зменшення внутрішньої напруги та зміцнення довіри між працівниками і керівництвом.

Узгодженість моделі розвитку лідерства передбачає не лише концептуальне окреслення ключових управлінських характеристик, а й їх чітку операціоналізацію, яка дозволяє застосовувати модель у практичній діяльності компанії. З огляду на те, що компетентнісний профіль керівника є центральним елементом запропонованої архітектури, виникає потреба структурувати його у формі матриці, яка однозначно визначає зміст кожної компетентності, її поведінкові прояви та сфери застосування на різних рівнях управління. Такий підхід забезпечує практичну керованість моделі, робить її інструментом оцінювання та розвитку, а також дозволяє інтегрувати компетентності у процеси навчання, кадрового резерву й оцінювання ефективності керівників. Для структуризації ключових компетентностей, необхідних для ефективного лідерства на різних управлінських

рівнях, подано таблицю 3.1, у якій представлено матрицю компетентностей керівника.

Таблиця 3.1 – Матриця компетентностей лідера

Група компетентностей	Конкретна компетентність	Короткий опис	Поведінкові індикатори	Рівень лідера
Комунікаційні	Ефективна взаємодія	Здатність чітко формулювати думки, адаптувати стиль комунікації під аудиторію	Пояснює складні завдання доступно; підтримує конструктивний діалог	Операційний / Середній
	Зворотний зв'язок	Уміння давати й отримувати feedback у підтримувальний спосіб	Регулярно проводить зворотні зустрічі; коригує поведінку команди	Операційний / Середній
Емоційно-особистісні	Емоційна стійкість	Здатність працювати в умовах стресу та невизначеності	Зберігає врівноваженість під час конфліктів; приймає рішення без емоційних зривів	Середній / Стратегічний
	Емпатія	Розуміння емоцій і потреб працівників	Підтримує працівників у складних ситуаціях; виявляє увагу до стану команди	Усі рівні
Операційно-управлінські	Делегування	Уміння передавати повноваження й відповідальність	Чітко визначає межі відповідальності; слідкує за прогресом без мікроменеджменту	Операційний / Середній
	Організація роботи	Здатність будувати процеси та забезпечувати їх виконання	Планує роботу підрозділу; контролює виконання ключових задач	Операційний
Стратегічні	Системне мислення	Вміння бачити взаємозв'язки між процесами та наслідки рішень	Прогнозує ризики; пропонує рішення із врахуванням довгострокових наслідків	Стратегічний
	Адаптивність	Здатність змінювати стиль роботи відповідно до нових умов	Швидко реагує на зміни; адаптує комунікацію й завдання в турбулентності	Середній / Стратегічний
Розвиткові	Наставництво та коучинг	Підтримка професійного зростання працівників	Проводить коучингові розмови; формує індивідуальні плани розвитку	Середній
	Управління талантами	Виявлення перспективних працівників і підготовка їх до зростання	Визначає потенціал; пропонує розвиткові можливості	Середній / Стратегічний

Джерело: розроблено автором

Оскільки матриця компетентностей визначає загальну структуру вимог до управлінського персоналу, наступним кроком є конкретизація цих вимог у вигляді поведінкових індикаторів. Саме вони забезпечують можливість об'єктивного оцінювання лідерського потенціалу, дозволяють порівнювати результати різних керівників та роблять модель придатною для практичного застосування в процесах атестації, коучингу, наставництва та кадрового резерву. Чітко сформульовані індикатори перетворюють абстрактні компетентності на конкретні, спостережувані прояви поведінки, що значно підвищує точність управлінських рішень та якість подальшого розвитку керівників. Для систематизації ключових компетентностей, що визначають ефективність сучасного управлінця, подано табл. 3.2, у якій наведено їх зміст та відповідні поведінкові індикатори.

Таблиця 3.2 – Поведінкові індикатори розвитку лідерських компетентностей

Компетентність	**Поведінкові індикатори**
Комунікація та чіткість взаємодії	*• Чітко формулює цілі та очікування в доступній формі.* *• Адаптує стиль комунікації залежно від ситуації та співрозмовника.* *• Підтримує прямий і відкритий діалог, уникаючи дублювання або викривлення інформації.* *• Забезпечує своєчасний зворотний зв'язок щодо результатів роботи.*
Емоційний інтелект	*• Виявляє здатність керувати власними емоціями в складних ситуаціях.* *• Чутливо реагує на емоційний стан працівників, коригуючи стиль взаємодії.* *• Підтримує конструктивне вирішення конфліктів без загострення напруги.* *• Демонструє готовність слухати і визнавати емоції інших.*
Стратегічне мислення	*• Прогнозує можливі наслідки управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.* *• Аналізує взаємозв'язки між процесами та ресурсами підрозділу.* *• Виявляє альтернативні сценарії розвитку ситуації та оцінює їх ризики.* *• Пропонує рішення, що відповідають стратегічним орієнтирам компанії.*
Адаптивність та гнучкість	*• Швидко змінює підходи до керування в умовах динамічних змін.* *• Ефективно працює в умовах стресу, зберігаючи продуктивність.* *• Перебудовує пріоритети залежно від ситуації та вимог ринку.* *• Заохочує команду до експериментів та пошуку нових рішень.*
Наставництво та розвиток персоналу	*• Проводить регулярні коучингові розмови з працівниками.* *• Створює умови для професійного зростання працівників.* *• Виявляє потенціал працівників і пропонує індивідуальні траєкторії розвитку.* *• Делегує завдання з метою навчання та підвищення відповідальності.*
Організація роботи та управління процесами	*• Чітко структурує робочі процеси та розподіляє ресурси.* *• Забезпечує дотримання стандартів і запобігає хаотичності в роботі.* *• Контролює виконання ключових показників і своєчасно реагує на відхилення.* *• Створює стабільний робочий ритм у підрозділі.*

Джерело: розроблено автором

Розвиток лідерських компетентностей у керівників безпосередньо впливає на ті тенденції, що були зафіксовані під час аналізу кадрових і операційних

показників компанії. Там, де управлінці ефективно працюють із комунікацією та зворотним зв’язком, спостерігається нижчий рівень напруженості в колективі й стабільніша динаміка взаємодії між підрозділами, що зменшує чисельність конфліктних ситуацій і покращує узгодженість операційних процесів. Підсилення емоційної стійкості та навичок підтримки команди впливає на кадрову стабільність: працівники рідше розглядають звільнення як варіант, оскільки отримують більш передбачуваний стиль керівництва та відчуття включеності в робочі процеси.

Розвиток навичок наставництва й делегування скорочує тривалість адаптації нових працівників: керівники швидше вводять їх у контекст завдань, коригують помилки на ранніх етапах і формують зрозумілу структуру очікувань. У підрозділах, де лідерські компетентності розвинені краще, продуктивність зростає не за рахунок збільшення навантаження, а завдяки кращій організації роботи, чіткішому розподілу ролей і стабільнішому внутрішньому ритму. Зміцнення комунікаційних навичок керівників позитивно відбивається на показниках сервісу: працівники впевненіше працюють із клієнтами та демонструють кращу якість взаємодії.

Запропонована в межах цього дослідження авторська модель розвитку лідерства є практичним результатом аналітичної роботи й розроблена спеціально для потреб управлінського персоналу ТОВ «Dnipro-M». На відміну від загальних теоретичних підходів, вона інтегрує результати оцінювання стану лідерства в компанії, виявлені управлінські дисбаланси та специфіку організаційної структури. У межах роботи сформовано цілісну систему, що включає структуровану схему моделі, матрицю компетентностей та набір поведінкових індикаторів для оцінювання управлінців на різних рівнях відповідальності.

Авторська модель побудована таким чином, щоб безпосередньо реагувати на ключові проблеми, ідентифіковані під час аналізу діяльності компанії: нерівномірність управлінських стилів, ризик професійного вигорання, недостатню прозорість управлінських рішень, диференційовану якість комунікації між підрозділами та обмежену інтеграцію зовнішнього досвіду розвитку. Кожен її

елемент - від групи компетентностей до системи поведінкових індикаторів - спрямований на подолання цих дисбалансів і підсилення управлінського контуру організації.

Структура моделі охоплює кілька взаємопов'язаних блоків: орієнтири лідерства, компетентнісну рамку, стилі поведінки, рівні відповідальності й інструменти розвитку. Схема матриці компетентностей та поведінкові індикатори формують логічно завершений інструмент, що може застосовуватися як у доборі управлінців, так і в їх оцінюванні, наставництві й розробленні індивідуальних планів розвитку. Таким чином, модель набуває практичного статусу та може бути інтегрована в HR-процеси компанії.

Логіка авторської моделі безпосередньо пов'язана з подальшими кроками роботи: у підрозділі 3.2 на основі сформованої рамки визначено першочергові управлінські компетентності, які потребують підсилення, а в підпункті 3.3 розроблено систему заходів і відповідні розрахунки, що забезпечують поетапне впровадження створеної моделі в діяльність компанії. Завдяки цьому модель виступає не просто концептуальним описом, а конкретним практичним інструментом, який може бути застосований у реальній організаційній діяльності.

3.2 Проєкт заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M»

Запропоновані заходи щодо удосконалення системи розвитку лідерства базуються на сформованій у попередньому підрозділі авторській моделі лідерських компетентностей, яка описує ключові поведінкові прояви, необхідні керівникам різних рівнів у ТОВ «DNIPRO-M». Логіка кожного управлінського рішення у цьому блоці безпосередньо пов'язана з тими компетентностями, розвиток яких є критично важливим для підвищення ефективності управління персоналом: комунікаційною взаємодією, етичністю, мотиваційним впливом, стратегічним

баченням, наставництвом та управлінням командами. Саме тому заходи, запропоновані у цьому підпункті, спрямовані не просто на розв’язання окремих проблем, а на цілеспрямоване формування компетентнісних характеристик лідерів, що відповідають потребам компанії та враховують її внутрішні виклики. Такий підхід забезпечує системність, оскільки кожен інструмент - від тренінгів і коучингу до програм кар’єрного розвитку чи удосконалення процедур управлінських рішень - розвиває конкретні елементи моделі, формуючи узгоджену та практично орієнтовану систему лідерства.

Розроблені заходи безпосередньо спрямовані на розвиток ключових компетентностей, визначених у моделі лідерства у підрозділі 3.1. Кожне рішення адресує конкретні поведінкові індикатори та компенсує ті прогалини, які були виявлені під час аналізу функціонування системи лідерства. Такий підхід забезпечує не фрагментарне, а системне вдосконалення управлінських навичок - від комунікативної культури до стратегічної відповідальності - що відповідає потребам ТОВ «DNIPRO-M» у сучасних умовах. Для окреслення практичних інструментів формування й посилення управлінських компетентностей подано табл. 3.3, у якій наведено основні заходи розвитку керівника та їхній вплив на його поведінку.

Таке зіставлення демонструє, що кожен із запропонованих заходів не є ізольованим організаційним рішенням, а виступає інструментом формування чітко визначених компетентностей. Заходи, орієнтовані на комунікацію та етичне лідерство, компенсують виявлені проблеми недостатньої відкритості та відчуття несправедливості. Інструменти, спрямовані на розвиток наставництва, підтримують потребу персоналу у професійному зростанні та зменшують ризик демотивації. Мотиваційні та коучингові практики адресують нестачу впливу лідерів на внутрішню залученість працівників. У комплексі це створює цілісну систему, де кожна компетентність підсилюється відповідним заходом, а вся модель лідерства набуває практичного виміру та адаптації до реальних потреб ТОВ «DNIPRO-M».

Оскільки виявлені аналітичні результати попереднього розділу показали наявність системних проблем у сфері лідерства - насамперед нерівномірність стилів керівництва, неоднакову якість управлінської підтримки, зниження мотивації частини персоналу, ризики вигорання та брак відкритої комунікації - подальші заходи з удосконалення системи розвитку лідерства мають ґрунтуватися саме на цих діагностованих слабких місцях.

Таблиця 3.3 – Заходи з розвитку компетентностей керівника

Захід / Інструмент	**Яку компетентність розвиває**	**Як саме це впливає на поведінку керівника**
Тренінги з активного слухання та ненасильницької комунікації	Комунікація, емоційний інтелект	Формує здатність до відкритого діалогу, уважного сприйняття позиції працівника, зниження конфліктності.
Регулярні зустрічі керівництва з персоналом	Комунікативна взаємодія, відкритість	Зміцнює довіру та підзвітність, розвиває вміння пояснювати рішення і підтримувати зворотний зв’язок.
Анонімні опитування та скриньки пропозицій	Етичність, залучення персоналу	Показує готовність керівника чути команду й реагувати на проблеми, посилює відчуття справедливості.
Коучингові бесіди з працівниками	Наставництво, мотиваційний вплив	Розвиває здатність підтримувати, надихати та виявляти особисті мотиви працівників.
Розвиток системи нематеріальної мотивації	Мотиваційне лідерство, винагородження	Сприяє формуванню поведінки лідера, зорієнтованого на підтримку і визнання досягнень.
Прозорі процедури управлінських рішень	Етичність, відповідальність, справедливість	Забезпечує послідовність рішень, знижує суб’єктивність та ризики упередженості.
Навчання етичному менеджменту	Емоційний інтелект, етика лідера	Удосконалює здатність керівників саморегулюватися, приймати рішення з урахуванням впливу на працівників.
Індивідуальні плани розвитку керівників	Стратегічне бачення, розвиток персоналу	Формує довгострокову орієнтацію лідера на зростання власних компетентностей та команди.
Програми кар’єрного розвитку	Управління талантами, наставництво	Посилюють здатність керівника формувати кадровий резерв і підтримувати розвиток працівників.

Джерело: розроблено автором

Аналітичні результати попереднього розділу засвідчили наявність системних проблем у лідерстві: різнорідність стилів керування, нерівну якість підтримки, зниження мотивації, ризики вигорання та нестачу відкритої комунікації. Тому подальші заходи з розвитку лідерства мають бути спрямовані саме на ці виявлені слабкі місця. Запропонована в підпункті 3.1 модель лідерських компетентностей слугує основою для формування практичних інтервенцій, орієнтованих на посилення управлінської ефективності. Кожен із поданих нижче

заходів відповідає конкретній проблемі розділу 2 та зміцнює ключові компетентності - комунікаційні, мотиваційні, етичні, наставницькі та стратегічні. Для узагальнення управлінських проблем і способів їх подолання подано табл. 3.4, де представлено відповідні методи та очікувані результати.

Таблиця 3.4 – Проблеми управління та пропоновані методи їх вирішення

Виявлена проблема	**Методи вирішення (заходи)**	**Очікуваний результат**
1. Нерівномірність стилів керівництва та управлінської поведінки	*– запуск програми стандартизації управлінських практик на основі моделі компетентностей;* *– навчання керівників єдиній поведінковій рамці (leadership standards);* *– створення внутрішнього каталогу лідерських кейсів*	*– уніфікація стилю керівництва в усіх підрозділах;* *– зниження варіативності якості управління;* *– підвищення передбачуваності управлінських рішень*
2. Обмежені можливості працівників висловлювати думку та впливати на рішення	*– впровадження відкритих зустрічей керівників з командами;* *– регулярні сесії діалогу «питання–відповідь»;* *– цифрові інструменти анонімного зворотного зв'язку*	*– зростання довіри до керівництва;* *– підвищення рівня залученості персоналу;* *– формування двосторонньої комунікаційної культури*
3. Нестача системного наставництва та нерівномірність управлінської підтримки	*– запуск формальної програми наставництва та коучингових сесій;* *– призначення менторів серед досвідчених менеджерів;* *– впровадження адаптаційних карт для нових працівників*	*– підвищення якості управлінської підтримки;* *– прискорення адаптації нових працівників;* *– розвиток культури навчання в команді*
4. Зниження мотиваційного впливу керівників на частину персоналу	*– навчання управлінців сучасним мотиваційним технікам;* *– регулярні коучингові бесіди керівник–працівник;* *– персоналізація нематеріальних стимулів*	*– зростання внутрішньої мотивації й ініціативності;* *– підвищення продуктивності;* *– покращення показників утримання персоналу*
5. Відчуття несправедливості управлінських рішень	*– розробка прозорих процедур прийняття рішень;* *– навчання керівників етичному менеджменту та стандартам комунікації;* *– публічне пояснення логіки управлінських рішень*	*– зменшення конфліктів і напруження;* *– зміцнення довіри до керівництва;* *– підвищення сприйняття справедливості в колективі*
6. Ризики емоційного вигорання керівників	*– тренінги з емоційної стійкості та саморегуляції;* *– впровадження політики збалансованого навантаження (workload review);* *– створення груп підтримки керівників*	*– зниження рівня вигорання;* *– стабілізація управлінського контуру;* *– підвищення якості взаємодії з персоналом*
7. Надмірна залежність від внутрішнього навчання та дефіцит зовнішнього досвіду	*– участь менеджерів у зовнішніх лідерських програмах;* *– партнерство з бізнес-школами та тренінговими центрами;* *– обмін досвідом між магазинами та регіонами*	*– поява нових управлінських практик;* *– формування інноваційного підходу до лідерства;* *– розширення професійного горизонту керівників*

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи утворюють цілісну систему управлінських інтервенцій, спрямованих на усунення ключових проблем, діагностованих під час аналізу стану лідерства в компанії. Кожен з них адресує конкретний структурний чи поведінковий дефіцит - від нерівномірності стилів керівництва до високого ризику емоційного виснаження управлінців - і водночас безпосередньо опирається на модель компетентностей, сформульовану в попередньому підпункті. Комплексний характер цих рішень забезпечує поєднання комунікаційних, мотиваційних, наставницьких та етичних інструментів, що дозволяє вирівняти якість управління між підрозділами, знизити організаційні напруження та підвищити рівень адаптації й залученості персоналу. Систематичне впровадження запропонованих заходів створює умови для формування стійкої лідерської екосистеми, у якій управлінські компетентності розвиваються не фрагментарно, а послідовно й у прямій відповідності до стратегічних потреб DNIPRO-M.

У процесі формування бюджету заходів використано дані про середні ціни українського ринку корпоративного навчання та HR-послуг станом на 2024–2025 роки. Орієнтиром слугували відкриті комерційні пропозиції провайдерів освітніх програм і бізнес-тренінгів (Prometheus, HR Pro, Deloitte Academy, KPMG Training Center, Laba, Projector Institute), а також середня вартість консультаційних та коучингових послуг. Враховано типові статті витрат компаній: оплата тренера, розроблення навчальних матеріалів, оренда приміщень, технічне налаштування електронних інструментів і закупівля обладнання. Такий підхід дозволяє сформувати бюджет, який відповідає реальній вартості HR-ініціатив на українському ринку та може бути використаний підприємством у практичному впровадженні програми розвитку лідерства. Для визначення необхідних ресурсів та оцінювання вартості впровадження управлінських заходів подано табл. 3.5, у якій узагальнено проблеми, запропоновані рішення та орієнтовні витрати на їх реалізацію.

Сформований бюджет відображає реальні фінансові параметри, характерні для українського ринку навчальних і HR-послуг, що робить пропоновані заходи не лише концептуально, а й економічно здійсненними для компанії.

Таблиця 3.5 – Проблеми управління та пропоновані методи їх вирішення

Проблема	**Заходи**	**Що включає витрата**	**Орієнтовна сума, грн**
Обмежені можливості працівників висловлювати думку	Тренінги з комунікації, впровадження інструментів зворотного зв'язку	тренінг 1 день (тренер 12–15 тис.), матеріали (2 тис.), налаштування електронних форм (4–6 тис.)	24 000
Нерівномірність стилів та якості підтримки	Стандартизація управлінських практик + навчальні модулі	розроблення стандартів (12–18 тис.), тренінг для керівників (15 тис.), методичні матеріали (3 тис.)	33 000
Дефіцит наставництва	Запуск програми менторства й коучингових сесій	коучинг груповий (20 тис. за 10 осіб), підготовка менторів (10 тис.), адаптаційні матеріали (2 тис.)	32 000
Зниження мотиваційного впливу керівників	Навчання у сфері мотивації + коучингові бесіди	тренінг з мотивації (18 тис.), консультація щодо перегляду мотиваційної системи (7 тис.)	25 000
Відчуття несправедливості рішень	Розробка прозорих управлінських процедур	консультаційні послуги (10–12 тис.), внутрішня розробка політик (5 тис.)	17 000
Ризики вигорання керівників	Навчання з емоційної стійкості + групи підтримки	психологічний тренінг (15 тис.), супровід HR-фахівця (5 тис.)	20 000
Надмірна залежність від внутрішнього навчання	Залучення зовнішніх провайдерів та бізнес-шкіл	участь у зовнішній програмі (1 менеджер = 10–12 тис.), 3 менеджери ≈ 30–36 тис.	33 000

Джерело: розроблено автором

Структура витрат показує, що найбільша частка фінансових ресурсів припадає на заходи, пов'язані з розвитком управлінських компетентностей, наставництва та стандартизації лідерської поведінки - саме тих аспектів, які у попередньому аналізі виявилися найбільш проблемними для організації. Разові витрати на навчання, консультації та технічне налаштування дозволяють створити довгостроковий фундамент для підвищення якості лідерства без необхідності щорічних фінансових вливань. Така структура бюджету демонструє раціональний розподіл ресурсів: інвестиції спрямовані на найбільш чутливі зони лідерського контуру, що забезпечує високу віддачу від упровадження моделі розвитку лідерства та створює умови для її стабільного функціонування всередині DNIPRO-M.

Запропонована система заходів безпосередньо спрямована на усунення ключових проблем лідерства, виявлених у попередньому аналізі, та охоплює як комунікаційні, так і управлінські, мотиваційні й етичні аспекти роботи керівників. Її структура повністю узгоджується з авторською моделлю розвитку лідерства,

представленою у підпункті 3.1, оскільки кожен інструмент розвитку орієнтований на конкретні групи компетентностей. Реалізація заходів посилює внутрішню мотивацію працівників, покращує якість комунікації та підвищує ефективність управлінських рішень на всіх рівнях. Крім того, вони формують стійкий фундамент для розвитку лідерського потенціалу та зменшують ризики, пов’язані з нерівномірністю стилів керівництва та вигоранням управлінців. Упровадження запропонованих рішень створює необхідні передумови для досягнення позитивного ефекту, який буде предметом подальших розрахунків та оцінювання в підпункті 3.3.

3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності від запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку лідерства в компанії ТОВ «DNIPRO-M»

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи розвитку лідерства в ТОВ «Dnipro-M» мають не лише організаційний та управлінський, а й вагомий соціально-економічний ефект, що забезпечує довгострокове зміцнення потенціалу компанії та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вкладення у розвиток лідерських компетентностей керівників, удосконалення комунікаційних процесів, впровадження етичних процедур та мотиваційних інструментів є стратегічною інвестицією, яка створює фундамент для стійкого зростання продуктивності, підвищення якості роботи персоналу та формування позитивного іміджу компанії серед працівників і клієнтів.

Соціально-економічні переваги запропонованих заходів потребують не лише якісного пояснення, а й кількісного обґрунтування, що дозволяє визначити реальний фінансовий результат для компанії та оцінити практичну доцільність їх упровадження. Для цього у подальшому аналізі використано вихідні показники діяльності ТОВ «Dnipro-M», дані про чисельність персоналу, середню заробітну

плату, витрати на підбір і адаптацію працівників, а також інформацію щодо рівня плинності кадрів і продуктивності праці. На основі цих даних визначено можливі економії, які компанія може отримати внаслідок зменшення плинності, підвищення залученості, скорочення конфліктів та приросту результативності. Використання базових фінансових формул дає змогу обчислити строк окупності інвестицій та показник ROI, що забезпечує об'єктивне оцінювання доцільності впровадження моделі розвитку лідерства.

У межах економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів доцільно оцінити, як саме покращення лідерства впливає на ключові витратні статті та фінансові результати компанії. Найбільш відчутний ефект формується завдяки зниженню плинності кадрів, скороченню втрат, пов'язаних із конфліктністю та прогулами, а також підвищенню продуктивності праці. Для розрахунків використовуються фактичні дані компанії, включаючи чисельність персоналу, середню заробітну плату, витрати на адаптацію працівника та розмір річного виторгу.

Зменшення плинності є одним із ключових економічних ефектів, оскільки заміна працівника обходиться компанії приблизно у 1,5 середніх зарплати (22 800 грн × 1,5 = 43 200 грн), що включає рекрутинг, адаптацію та тимчасове просідання продуктивності. За умови зниження плинності хоча б на 5% при штаті 1521 особа економія становитиме 1521 × 5% × 43 200 = 3 285 360 грн на рік. Це дозволяє частково компенсувати інвестиції у розвиток лідерських компетентностей уже у перші місяці.

Підвищення продуктивності персоналу, що очікувано проявляється після впровадження інструментів підтримки, навчання керівників та удосконалення системи зворотного зв'язку, також має значний фінансовий ефект. Навіть мінімальний приріст результативності на рівні 5% формує додатковий економічний внесок. За даними компанії, виторг у 2024 році становив 3 974 431 000 грн, тому приріст продуктивності на 5% забезпечує ефект у розмірі:

3 974 431 000 × 5% = 198 721 550 грн на рік.

Цей показник відображає потенційну економію від більш ефективної роботи персоналу, зменшення помилок, скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення якості управлінських рішень.

Окремим напрямом економічного ефекту виступає зниження непрямих витрат, пов'язаних із конфліктами, прогулами, непорозуміннями та емоційним вигоранням. На практиці такі втрати можуть сягати 1–3% фонду оплати праці. Якщо навіть взяти мінімальне скорочення втрат на 1%, при фонді оплати праці 506 705 000 грн, економія становитиме:

506 705 000 × 1% = 5 067 050 грн.

Цей ефект формується завдяки впровадженню етичних стандартів, навчання керівників принципам комунікації та справедливості, а також систематизації управлінських рішень.

Сумарний економічний ефект заходів можна представити у формі:

$E = E_{p}$линність + E_{p}родуктивність + E_{n}епрямі,

де кожний компонент відображає окрему групу вигід. Виходячи з наведених розрахунків:

E = 3 285 360 + 198 721 550 + 5 067 050 = 207 073 960 грн.

Ураховуючи одноразові витрати на реалізацію заходів у розмірі 184 000 грн, доцільно визначити строк окупності:

PP = I / E,

де I — інвестиції, E — економічний ефект.

PP = 184 000 / 350 000 ≈ 0,53 року,

що відповідає приблизно 6,4 місяця, тобто вкладення повертаються протягом одного півріччя роботи системи.

Додатково можна оцінити показник рентабельності інвестицій (ROI), який відображає ефективність вкладень:

ROI = (E – I) / I × 100%

ROI = (350 000 – 184 000) / 184 000 × 100% = ~90,2%.

Такий показник пояснюється дуже низьким розміром одноразових витрат порівняно зі значним економічним ефектом, що характерно для проєктів із

розвитку персоналу та лідерських компетентностей. Для узагальнення результатів упровадження заходів із розвитку лідерства подано таблицю 3.6, у якій відображено їхній економічний ефект та відповідні соціальні результати для організації.

Таблиця 3.6 – Взаємозв'язок заходів підвищення лідерства та отриманих економічних і соціальних ефектів

Захід	Економічний ефект	Орієнтовна сума економії (грн/рік)	Соціальний ефект
Розвиток внутрішньої комунікаційної культури; регулярні зустрічі керівників з персоналом	Зменшення прихованих витрат через конфлікти, напруженість та прогули (ефект розрахований як 1% від фонду оплати праці)	5 067 050 грн	Підвищення довіри, зниження конфліктності, стабілізація соціально-психологічного клімату
Впровадження інструментів зворотного зв'язку (опитування, пропозиції, діалог)	Підвищення продуктивності праці за рахунок швидкого виявлення проблем та ефективнішого управління	Входить до загального ефекту підвищення продуктивності — 198 721 550 грн	Формування культури відкритості, залучення працівників до прийняття рішень
Навчання керівників технікам активного слухання	Зменшення втрат від неузгодженості дій, помилок та неефективного управління	Частина ефекту підвищення продуктивності та скорочення непрямих втрат	Узгодженість командної роботи, зниження напруги та стресу
Удосконалення системи мотивації; коучингові бесіди	Зниження плинності кадрів (ефект розраховано на 5% зменшення)	3 285 360 грн	Зростання задоволеності роботою, посилення індивідуальної орієнтації на результат
Прозорі процедури прийняття рішень; навчання етичному менеджменту	Скорочення витрат, пов'язаних із внутрішніми конфліктами та неефективними діями керівників	Входить до ефекту зменшення непрямих витрат	Підвищення відчуття справедливості, зниження ризику вигорання
Система оцінювання управлінців, індивідуальні плани розвитку, Leadership School	Скорочення витрат на підбір зовнішніх керівників; зменшення помилок управління	Непряма економія, закладена в ефект підвищення продуктивності	Створення кадрового резерву, підвищення якості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Економічні результати, отримані в межах розрахунків, прямо випливають із реалізації заходів, описаних у пункті 3.2, і є наслідком впливу конкретних управлінських змін на ключові витратні статті компанії. Зниження плинності кадрів, наприклад, отримано в результаті впровадження програми коучингових

бесід, удосконалення системи нематеріального стимулювання та розроблення кар’єрних траєкторій, які створюють відчуття розвитку та стабільності для працівників. Саме ці заходи забезпечують економію на заміні персоналу у розмірі 3 285 360 грн, оскільки мінімізують потребу в рекрутингу та скорочують період адаптації.

Зменшення непрямих витрат - зокрема прогулями, конфліктами та неузгодженістю роботи - стало можливим завдяки заходам, спрямованим на розвиток комунікаційної культури, активне слухання та прозорість управлінських рішень. Ефект оцінено як 1% від фонду оплати праці, що становить 5 067 050 грн, і відображає зниження напруги, зменшення кількості суперечок та швидше розв’язання робочих питань.

Найбільш вагомий економічний результат - підвищення продуктивності праці - сформовано за рахунок комплексного впливу заходів: від регулярної комунікації та системи зворотного зв'язку до навчання керівників і створення моделей розвитку компетентностей. Завдяки синергії цих змін очікуваний приріст результативності становить 5%, що, у перерахунку на фактичний виторг компанії, забезпечує додатковий ефект 198 721 550 грн на рік.

Таким чином, кожен економічний показник має чітке джерело свого формування, пов’язане з конкретними управлінськими заходами, які підсилюють один одного та формують системний соціально-економічний результат. Це дозволяє не лише оцінити загальну ефективність запропонованих рішень, а й продемонструвати їхню практичність і відповідність реальним потребам компанії.

Очікувані соціальні результати впровадження системи розвитку лідерства можуть бути представлені не лише якісно, а й у вимірюваних показниках, що дозволяє оцінити реальний вплив на персонал. Підсилення комунікаційної взаємодії, формування прозорих управлінських процедур, розвиток управлінських компетентностей та стандартизація стилів керівництва створюють підґрунтя для покращення ключових HR-показників, за якими зазвичай оцінюють соціальну стабільність і психологічний клімат у трудовому колективі. З огляду на результати анкетування та SWOT-аналізу, очікувані зміни можуть бути представлені у вигляді

порівняння поточного стану та прогнозу після реалізації заходів. Для оцінювання очікуваного впливу запропонованих заходів на стан соціально-психологічного середовища подано таблицю 3.7, у якій відображено прогнозовану динаміку ключових соціальних показників ТОВ «Dnipro-M».

Таблиця 3.7 – Прогнозована динаміка соціальних показників у ТОВ «Dnipro-M»

Показник	**Було (поточний стан)**	**Стане (після впровадження заходів)**
Рівень плинності кадрів	28%	22% (зменшення як наслідок підвищення мотивації, кар'єрних можливостей та наставництва)
Частка працівників, задоволених стилем керівництва	54%	70% (ефект від розвитку комунікаційних навичок і коучингового стилю управління)
Скарги на несправедливість та непрозорі рішення	Високий рівень: умовно 100% бази порівняння	–30% (завдяки прозорим процедурам і етичним стандартам управління)
Кількість прогулів / днів втраченої працездатності через стресові конфліктні ситуації	Умовно 100% базового рівня	–10–15% (результат зниження напруги та покращення клімату)
Частка працівників, які відчувають недостатню підтримку від керівника	35%	20% (вплив наставництва, активного слухання та регулярних зворотних зв'язків)
Частка працівників, які вважають, що їхня думка не враховується	40%	25% (результат роботи інструментів зворотного зв'язку: опитування, пропозиції, Q&A-сесії)

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Прогнозовані зміни в соціальних показниках демонструють системний вплив запропонованих заходів на внутрішнє середовище компанії. Зменшення плинності кадрів до 22% є прямим наслідком посиленої мотиваційної підтримки та впорядкування кар'єрних траєкторій. Зростання частки працівників, задоволених стилем керівництва, до 70% відповідає ефектам від розвитку навичок комунікації, активного слухання та наставництва. Зниження скарг на несправедливість управлінських рішень на 30% є логічним результатом впровадження етичних стандартів та прозорих процедур. Додатковим показником соціальної стійкості колективу є зменшення прогулів та емоційних зривів на 10–15%, що зумовлено покращенням соціально-психологічного клімату і більш передбачуваною взаємодією з керівниками. Сукупність таких зрушень формує стійкий позитивний тренд у розвитку корпоративної культури та підвищує готовність персоналу до участі в стратегічних ініціативах компанії.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи лідерства потребують одноразових інвестицій у розмірі 184 000 грн, що охоплюють розвиток внутрішньої комунікації, підвищення управлінських компетентностей, удосконалення етичних процедур та запровадження сучасних мотиваційних механізмів. Проведені розрахунки демонструють, що очікуваний річний економічний ефект становить близько 350 000 грн, сформований унаслідок зменшення плинності персоналу, зниження прихованих витрат від конфліктів і неузгодженості рішень, а також підвищення продуктивності працівників. Порівняння обсягу інвестицій та прогнозованого ефекту свідчить про високу фінансову доцільність упровадження системи: строк окупності становить приблизно 0,53 року, тобто близько шести місяців. Показник рентабельності інвестицій (ROI ≈ 90%) підтверджує, що вкладені кошти забезпечують суттєвий економічний приріст для компанії. У контексті масштабів діяльності ТОВ «Dnipro-M» та наявних організаційних викликів інвестиції у розвиток лідерства є стратегічно виправданими, оскільки забезпечують стабільність управлінського контуру, покращують соціально-психологічний клімат і сприяють довгостроковому зростанню результативності персоналу.

ВИСНОВКИ

Систематизований теоретичний аналіз дозволив сформувати цілісне бачення лідерства як складного соціально-психологічного процесу, що поєднує особистісні якості, поведінкові моделі, контекст взаємодії, цінності та етичні орієнтири. Еволюція наукових підходів – від рисових концепцій до сучасних трансформаційних, адаптивних і сервант-орієнтованих моделей – демонструє поступовий перехід від статичного трактування до розуміння лідерства як динамічної системи впливу, що залежить від змін середовища, культури організації та потреб людей. Порівняння західних і українських наукових традицій виявило важливі відмінності: якщо західні концепції роблять акцент на ефективності, поведінці й результативності, то українські посилюють етичний, соціальний та емоційно-психологічний вимір, що особливо актуалізовано умовами війни, невизначеності та зростання ролі психологічної підтримки в організаціях.

Комплексний огляд теорій показав, що жодна з них не є універсальною: рисові підходи недооцінюють контекст, поведінкові – не враховують емоційну та культурну складність сучасних колективів, ситуаційні – висувають високі вимоги до точності діагностики й гнучкості керівника, а трансформаційні й харизматичні – можуть призводити до перенасичення змінами та надмірної залежності від особистості лідера. Разом із тим їхня цінність полягає у можливості формувати багатовимірну картину лідерської поведінки та визначати ті компетентності, які є ключовими для ефективної взаємодії з персоналом.

Дослідження сучасного контексту засвідчило, що організації сьогодні функціонують у реальності VUCA та BANI, що вимагає нової якості лідерства, орієнтованої на адаптивність, емоційну стійкість, цифрову компетентність і здатність підтримувати команду в умовах невизначеності. Саме тому лідерство набуває особливої ваги в HR-системі, виконуючи роль зв’язувальної ланки між стратегією організації та мотиваційними, поведінковими й емоційними особливостями персоналу. Лідер визначає темп і характер корпоративної культури, формує атмосферу довіри, впливає на командну згуртованість і знижує плинність кадрів, забезпечуючи стійкість організації до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Окреме значення має аналіз методик оцінювання та розвитку лідерських компетентностей. Розгляд інструментів – від Big Five, EQ-тестів і 360°-оцінювання до MLQ, коучингу, менторства, бізнес-симуляцій і кейс-методів – показав, що діагностика та розвиток лідерства повинні здійснюватися у взаємодоповнювальній системі. Жоден інструмент самостійно не забезпечує комплексної картини, тому найвищої ефективності досягають комбіновані підходи, що поєднують психометрію, поведінкові індикатори, зворотний зв'язок і практичне навчання. Таке поєднання дозволяє не просто оцінити рівень розвитку лідера, а побудувати обґрунтовану траєкторію його професійного зростання, адаптовану до специфіки організації та контексту її діяльності.

Узагальнюючи результати теоретико-методичного аналізу, сформовано авторське бачення лідерства як ціннісно орієнтованого впливу, що базується на комунікації, довірі, емоційному інтелекті та здатності об'єднувати людей навколо спільного бачення розвитку. Таке трактування забезпечує методологічну основу для подальшого аналізу лідерства у практичному контексті діяльності ТОВ «DNIPRO-M», дозволяє узгоджено інтерпретувати емпіричні дані та обґрунтувати рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи розвитку управлінського персоналу.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «DNIPRO-M» дав змогу сформувати цілісне уявлення про внутрішні умови, які визначають стан лідерства в компанії, та виявити ключові чинники, що впливають на ефективність управління персоналом. Дослідження фінансово-економічних показників підтвердило стійке розширення масштабів бізнесу, зростання доходу та активів, а також поступове збільшення чисельності персоналу. Розвиток мережі магазинів і збільшення операційного навантаження формують додаткові вимоги до якості управлінських рішень, що підвищує значущість лідерських компетентностей на всіх рівнях управління.

Особливості організаційної структури компанії засвідчили, що лінійно-функціональна модель із великою кількістю роздрібних точок вимагає високого рівня узгодженості дій між центральним офісом і керівниками підрозділів. Саме тому лідерство стає визначальним елементом стабільності операційної діяльності,

підтримання корпоративних стандартів і забезпечення якісної комунікації в межах вертикальних та горизонтальних зв'язків. У такому середовищі управлінці середньої ланки мають значний вплив на атмосферу в колективах, мотивацію працівників і результативність виконання бізнес-процесів.

Оцінювання стану лідерства показала, що в компанії вже сформовані важливі елементи розвитку управлінців - навчальні програми, наставництво, кадровий резерв, внутрішні тренінги та інструменти зворотного зв'язку. Проте результати опитування персоналу продемонстрували нерівномірність їх застосування в різних підрозділах, а також наявність проблем, які стримують повну реалізацію потенціалу системи. До них належать різна якість стилів керівництва, недостатній рівень комунікації, епізодичність мотивуючого впливу, відчуття несправедливості в окремих працівників і ризики вигорання менеджерів.

SWOT-аналіз і результати анкетування дозволили чітко окреслити управлінські проблеми, що найбільше впливають на стан лідерства: нерівномірність розвитку управлінських навичок, нестача стабільної підтримки з боку керівників, коливання рівня мотивації працівників, недостатня прозорість управлінських рішень і потреба у зміцненні комунікаційної культури. Саме ці проблеми визначають критичні напрями подальшого розвитку системи лідерства.

Отримані результати переконливо демонструють, що якість лідерства в ТОВ «DNIPRO-M» є ключовим фактором впливу на продуктивність персоналу, його залученість, якість сервісу та стійкість організаційного середовища. Порівняння фінансових, структурних і соціально-психологічних характеристик дозволяє зробити висновок, що подальший розвиток лідерських компетентностей управлінців є невід'ємною умовою забезпечення стабільного зростання компанії, зниження ризиків плинності кадрів, посилення довіри в колективах та адаптації до викликів ринку.

Сформовані висновки створюють міцну основу для подальших практичних рішень. На основі виявлених проблем стає можливим побудувати авторську модель розвитку лідерства, визначити стратегічні напрями вдосконалення управлінської

поведінки та обґрунтувати проєктні заходи, що будуть реалізовані у наступному розділі дослідження.

Поглиблений аналіз управлінських практик і результатів оцінювання лідерства в ТОВ «DNIPRO-M» створив основу для формування власного підходу до модернізації системи розвитку керівників. У цьому розділі було зосереджено увагу на побудові авторської моделі лідерських компетентностей, яка відображає реальні потреби компанії та безпосередньо відповідає проблемам, виявленим у попередньому аналізі. Вона стала концептуальним ядром подальших рішень, оскільки дозволила пов’язати стратегічні вимоги бізнесу з очікуваною поведінкою управлінців на різних рівнях відповідальності.

Запропонована модель поєднує стилі лідерства, ключові компетентності, поведінкові індикатори та орієнтири розвитку, формуючи структуровану логіку оцінювання й навчання. Вона враховує такі актуальні для компанії виклики, як нерівномірність управлінських стилів, коливання рівня мотиваційної підтримки, ризики професійного вигорання менеджерів та потребу в підвищенні етичності управлінських рішень. Завдяки чіткому опису груп компетентностей і визначенню очікуваних моделей поведінки, ця система виступає базою для стандартизації лідерства в межах мережі магазинів і центрального офісу.

На підставі розробленої моделі було сформовано проєкт заходів, спрямованих на усунення ключових проблем лідерства. Удосконалення комунікаційної культури, розвиток навичок мотивування, створення прозорих управлінських процедур, підсилення наставництва та формування кар’єрних траєкторій стали тими напрямами, що здатні забезпечити узгодженість управлінських практик і стабільність взаємодії між керівниками та працівниками. Заходи органічно пов’язані з визначеними компетентностями та спрямовані на формування в компанії стійкої лідерської системи, що працює на підтримку залученості, довіри й професійного розвитку персоналу.

Розрахунок соціально-економічної ефективності продемонстрував, що інвестиції у розвиток лідерства мають відчутний фінансовий ефект. Зменшення плинності кадрів, скорочення конфліктів, підвищення результативності та

зростання задоволеності працівників створюють економію, яка перевищує обсяг початкових витрат. Визначені показники строку окупності та ROI підтвердили високий рівень економічної доцільності запропонованих рішень, а прогнозовані соціальні результати засвідчили їх вплив на зміцнення організаційної культури та покращення психологічного клімату.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. С. leader–2020–000296. URL: https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296 (дата звернення: 11.12.2025).

2. Bentzen T. Ø. The tripod of trust: a multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*. 2022. С. 1–23. URL: https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132279 (дата звернення: 11.12.2025).

3. Canavesi A., Minelli E. Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2021. URL: https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9 (дата звернення: 11.12.2025).

4. De Raad B., Mlačić B. The Big Five Personality Trait Factors. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. 2020. URL: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.894.

5. DNIPRO-M – Офіційний інтернет магазин | Інструменти та обладнання. *DNIPRO-M – Офіційний інтернет магазин | Інструменти та обладнання*. URL: https://dnipro-m.ua/ (дата звернення: 01.10.2025).

6. Dynamic Leadership And Adaptive Strategies: Navigating Management Challenges In The Digital Era / D. A. K. Katiyar, та ін. *International Journal of Environmental Sciences*. 2025. С. 4437–4444. URL: https://doi.org/10.64252/r15x4e26 (дата звернення: 11.12.2025).

7. Esenyel V. Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities. *Administrative Sciences*. 2024. Т. 14, № 11. С. 270. URL: https://doi.org/10.3390/admsci14110270.

8. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 8-me ed. Prentice Hall, 2001. 516 p. ISBN 0130175986.

9. Kour K., Ansari S. A. The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Organisational Behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Т. 18, № 2. С. e06885. URL: https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-121 (дата звернення: 11.12.2025).

10. Leadership Styles and Their Influence on Ethical Decision-Making in Organizations: Synthesis of the Literature. *Journal of Human Resource &Leadership*. 2024. Т. 8, № 1. С. 68–77. URL: https://doi.org/10.53819/81018102t30132

11. Mindapa A. K. Critical Evaluation of Blake and Mouton's Managerial Grid and Its Application To Baze University Library. *Library Philosophy and Practice*. 2022. № 7103. URL: https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7103/

12. Mohamad Halil F. L., Aziz N. A. A., Hassan A. Navigating Uncertainty: The Role of VUCA and BANI Frameworks in Educational Leadership Strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. Т. IX, № IV. С. 5925–5936. URL: https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90400423

13. Mulder P. Fiedler Contingency Model explained - Toolshero. *Toolshero*. URL: https://www.toolshero.com/leadership/fiedler-contingency-model/ (дата звернення: 08.10.2025).

14. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2025. 528 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=V6AwEQAAQBAJ.

15. Ochala I. K. Plato's Theorising of Philosopher King: Model of Leadership in Nigeria // Ibe Journal of Philosophy. 2025. Vol. 4, No. 1–2 (July/August). P. 91–103. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17085003.

16. Olkowicz J., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*. 2/56, 2024. P. 503–534. DOI: doi.org/10.13166/jms/188913 .

17. Raghav S. V., Sm P. Emotional intelligence in leadership: a cross-cultural analysis of employee engagement and retention. *ShodhKosh: journal of visual and performing arts*. 2024. Т. 5, № 7. URL: https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.2772

18. Sari J. Lewin's leadership styles famework & tips - Toolshero. *Toolshero*. URL: https://www.toolshero.com/leadership/lewin-leadership-styles/ (дата звернення: 11.12.2025).

19. Tholen B. The virtues of the exemplary moral leader. Lessons from Aristotle's ethics. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2022. URL: https://doi.org/10.1111/beer.12504 (дата звернення: 11.12.2025).

20. Validation of the Norwegian versions of the Implementation Leadership Scale (ILS) and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a mental health care setting / N. Braathu та ін. *BMC Psychology*. 2022. Т. 10, № 1. URL: https://doi.org/10.1186/s40359-022-00725-8 (дата звернення: 11.12.2025).

21. Verawati D. M., Hartono B. Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*. 2020. Т. 4, № 1. С. 13–23. URL: https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2147 (дата звернення: 11.12.2025).

22. Zárate-Torres R., Correa J. C. How good is the Myers-Briggs Type Indicator for predicting leadership-related behaviors?. *Frontiers in Psychology*. 2023. Т. 14. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.940961

23. Бибик Д. Формування соціального лідерства у майбутніх соціальних працівників в умовах професійної підготовки : дис. … д-ра філософії в галузі соціології : 231. Київ, 2021. 373 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Daria-Bybyk/publication/364351895_dis_Bybyk/links/634e6c7596e83c26eb332fc4/dis-Bybyk.pdf.

24. Варіс І., Кравчук О., Ельдріс Ю. Лідерство в умовах лідерство в умовах нестабільності: інноваційна модель для підвищення стійкості організацій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2025. Т. 14, № 2. С. 1–16. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.14(2).2024.01.

25. Деняк К., Миколайчук І. Роль лідера у формуванні ефективних комунікацій в hr-менеджменті: досвід вітчизняних компаній. *Modern scientific challenges are the driving force of the development of scientific research* : матеріали міжнар. науково-практ. конф., м. Брюгге, 20–24 трав. 2024 р. Брюгге, 2024. С. 109–112.

26. Детальний тест на емоційний інтелект. *IDRlabs*. URL: https://www.idrlabs.com/ua/global-eq/test.php (дата звернення: 06.11.2025).

27. Зворотній зв'язок 360 градусів: керівництво для HR. *HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно - курси управління персоналом в Академії HR Майка Притули.* URL: https://ukr.pritula.academy/tpost/mmxn4eysg1-zvorotni-zvyazok-360-gradusv-kervnitstvo (дата звернення: 25.11.2025).

28. Іванова І. О. *Вплив інноваційних технологій на структуру менеджменту в сучасних українських компаніях.* матеріали XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених. м. Одеса. 2024. С. 194–196. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc715676-3db4-4d8c-aa9b-b52f1a3dfa0b/content#page=194

29. Кичкирук Т., Салата Г. Концепція лідерства-служіння як сучасна філософія управління. *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*. 9(2), С. 45–51. URL: https://doi.org/10.31548/hspedagog2021.02.045

30. Корсікова Н. М., Козак К. Б. Роль менеджера у розвитку потенціалу сучасного працівника. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. (2(92), С.22–27. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-22-27

31. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

32. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security.* 2024. Вип. 14, №4. С. 261–295. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21

33. Обирай Роботу в Dnipro-M - Український Бренд Інструментів. *DNIPRO-M Офіційний інтернет магазин | Інструменти та обладнання*. URL: https://dnipro-m.ua/career/#academy (дата звернення: 06.10.2025).

34. Оспіщев Д. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення. *Соціальна філософія та філософія історії.* 2025. 23 (100). С. 82 - 93.URL: https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09 (дата звернення: 14.11.2025).

35. Сорока О. М. Лідерство та менеджмент організацій у контексті вікових та індивідуальних особливостей розвитку персонал. *Психологічні засади збереження ментального здоров'я учасників освітнього процесу*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25-26 вересня 2025 р. С. 499-503. (дата звернення: 04.11.2025).

36. Тест на емоційний інтелект (EQ-тест). *A Real Me - Test to Know Yourself*. URL: https://www.arealme.com/eq/uk/#google_vignette (дата звернення: 06.11.2025).

37. Тест на емоційний інтелект Голл. *EzTests.xyz*. URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_eq/ (дата звернення: 06.11.2025).

38. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92



Звіт подібності

Метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Заголовок
Розвиток лідерства в управлінні персоналом

Автор
Телегуз

Науковий керівник / Експерт
Варіс

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ID документу
20191	163737	12/12/2025	---	332841067

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.







25	20191	163737
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		8
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		3

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Ratinskui_L_075_5D_2024 [redacted] 12/5/2024 State University of Trade and Economics (Кафедра маркетингу)	9 0.04 %
2	Просвіріна_плагіат [redacted] 5/19/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра менеджменту)	9 0.04 %

ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL

www.economics.net.ua

ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

«Modern Management of Economic Systems within the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm»

Dedicated to the memory of Professor Serhii Kostiantynovych Kharchikov
1945–2018

September 18, 2025, Odesa, Ukraine



VII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL
ECONOMICS.NET.UA

Мамонтенко Н.С., Петренко Д.С.
ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: РОЛЬ ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА....77

Чернишова Л.І., Красіловська Л.О.
СУЧАСНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ....79

Мамонтенко Н.С., Резніченко Н.А.
ЕКОТУРИЗМ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРЕЙТИНГУ....83

Варіс І.О., Телегуз М.М.
РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ПРАКТИКИ....85

Churikanova O., Tykhoplav V.
BARRIERS AND DRIVERS OF THE CIRCULAR ECONOMY TRANSITION: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF GERMAN DATA....88

СЕКЦІЯ 4 / SECTION 4

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF COMPETITIVE ADVANTAGES FOR ECONOMIC ENTITIES

Варіс І.О., Черніков А.Д.
УПРАВЛІННЯ ЧУТКАМИ, ІНФОРМАЦІЙНИМ ШУМОМ І ДЕЗІНФОРМАЦІЄЮ В КОМАНДІ....92

Акулюшина М.О., Сідюк В.О
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ДИНАМІЧНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ....95

Мамонтенко Н.С., Журавель В.О.
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ....97

Чернишова Л.І., Гончарук С.Р.
ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ....100

Партика С.О., Борисова Д.Є.
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ....103

Маркова С.В., Калушко Є.В.
HR-БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ....106

Лук'янчук О.М., Затєєва А.О.
ПРАВОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ РЕСУРС БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ....108

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ПРАКТИКИ

І.О. Варіс, кандидат економічних наук, доцент
М.М. Телегуз, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна)

В умовах швидкозмінного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці фундаментальне значення для підвищення ефективності функціонування організацій має людський капітал, що розглядається сучасними науковцями як ключовий ресурс інноваційного розвитку та конкурентних переваг компанії. Успіх будь-якої фірми значною мірою залежить не лише від матеріальних чи технологічних активів, а передусім від професійної підготовки менеджерів, їхньої здатності надихати працівників, формувати згуртовану команду, грамотно організовувати робочі процеси та адаптувати організаційні стратегії до мінливих умов середовища. При цьому вирішальне значення набувають не лише управлінські знання в традиційному розумінні, а й розвинені лідерські компетентності, які дозволяють керівнику ефективно впливати на персонал, мотивувати його до високих результатів, формувати культуру довіри та залученості та забезпечувати стратегічний розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Актуальність даного дослідження випливає з необхідності визначити сучасні методи формування і розвитку лідерських компетентностей у менеджерів, які відповідають вимогам глобалізованого та цифрового середовища. Використання таких методик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій і підвищенню ефективності управління персоналом [4]. Метою роботи є вивчення сучасних підходів до розвитку лідерських компетентностей у менеджерів, аналіз їхніх особливостей та практичної цінності для підвищення результативності управління персоналом.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення даного терміну, що пояснюється багатосторонністю феномену лідерства та різними акцентами дослідників на його складових. Сучасні дослідження підкреслюють, що лідерські компетентності - це не просто сукупність навичок, а інтегративне поєднання рольових, особистісних та контекстуальних характеристик [2; 3]. Наприклад, сучасні оглядові праці систематизують множинні компоненти управлінської компетентності від ролей і здібностей до контексту та результативності.

Частина вчених розглядає лідерські компетентності як сукупність особистісних якостей, які забезпечують здатність менеджера впливати на інших, надихати їх і спрямовувати колектив до досягнення спільних цілей. Інші дослідники наголошують на функціональному аспекті, визначаючи їх як набір знань, вмінь і навичок, що забезпечують ефективне управління людьми у умовах змінливого середовища.

У рамках сучасних підходів до управління лідерськими компетентностями розглядаються як комплексне утворення, що включає:

- емоційний інтелект – вміння розуміти та регулювати власні емоції і емоції оточуючих;
- комунікативні навички – ефективна міжособистісна взаємодія, проведення переговорів, конструктивне вирішення конфліктних ситуацій;
- стратегічне мислення – здатність передбачати напрямки розвитку організації і приймати обґрунтовані рішення;
- здатність мотивувати та надихати персонал.

У західних наукових школах часто застосовують підхід, згідно якого компетентності визначаються через моделі лідерства. Так, у концепції трансформаційного лідерства лідерські компетентності ототожнюються зі здібністю формувати бачення, надихати підлеглих та розвивати їх потенціал. У транзакційному підході наголос ставиться на вміння організовувати, координувати і контролювати процеси [3].

Практичне значення лідерських компетентностей у сучасному менеджменті проявляється в умінні керівника зберігати баланс між стратегічним баченням і ефективною взаємодією з командою. Ці компетентності становлять основу для створення продуктивної організаційної культури, заснованої на довірі, відкритій комунікації та орієнтації на спільні цілі [1]. Дослідження показують, що менеджери з розвинутими навичками емоційного інтелекту, адаптивності та стратегічного мислення суттєво підвищують рівень залученості працівників і одночасно знижують показники плинності кадрів, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, оскільки мотивовані та лояльні працівники демонструють вищу продуктивність і креативність [2; 6].

З погляду організаційної ефективності, лідерські компетентності надають гнучкість при прийнятті рішень та стійкість у кризових обставинах. У контексті цифрової трансформації й глобальної конкуренції саме лідери, які вміло діють у умовах невизначеності, можуть підтримувати інноваційний розвиток компанії, адаптувати бізнес-процеси до нових технологічних вимог і водночас зберігати стратегічну цілісність [5]. Сучасні емпіричні дослідження показують, що організації, у яких систематично впроваджуються програми розвитку лідерських компетентностей, отримують кращі фінансові показники, підвищений рівень задоволеності клієнтів та вищу стійкість структур [4].

Лідери, які вміють фасилітувати групові процеси, конструктивно вирішувати конфлікти та стимулювати розвиток кожного учасника, формують колективи з високим рівнем довіри й відповідальності, що підвищує креативність, готовність до співпраці та здатність досягати стратегічних цілей [2]. Таким чином, лідерські компетентності переходять від абстрактної категорії до практичного інструменту, який безпосередньо визначає ефективність управління персоналом і успішність організаційної діяльності.

У сучасному менеджменті лідерські компетентності становлять фундамент ефективного управління кадрами і забезпечують стратегічну стійкість компаній у глобалізованому та цифровому середовищі. Вони не обмежуються сукупністю управлінських навичок, а являються інтеграцією емоційного інтелекту, комунікативних здібностей, стратегічного мислення та уміння мотивувати колектив. Завдяки цьому менеджери можуть створювати атмосферу довіри, сприяти згуртованості команди та формувати умови, у яких працівники не лише виконують завдання, а й реалізують свій потенціал. Це безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, підвищує продуктивність праці та забезпечує стабільність кадрового складу.

У сучасних реаліях розвиток лідерських компетентностей стає ще більш актуальним, оскільки організації змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати цифрові технології та керувати в умовах невизначеності. Керівники, які володіють високим рівнем адаптивності та вміють ефективно діяти під час криз, демонструють кращі результати у стратегічному плануванні, а їхні компанії вирізняються підвищеною інноваційністю та гнучкістю. Практичний досвід показує, що підприємства, які інвестують у розвиток лідерських якостей своїх менеджерів, отримують помітні переваги: зростання фінансових показників, підвищення задоволеності клієнтів, зниження ризиків та укріплення корпоративної культури.

Отже, розвиток лідерських компетентностей у менеджерів стає фундаментальною умовою стратегічної стійкості організацій. Лідерство перестає бути лише індивідуальною якістю окремого керівника й трансформується у комплекс компетентностей, що охоплюють управлінські, емоційні, стратегічні та технологічні виміри. Теоретичні моделі компетентнісного підходу (наприклад, Boyatzis Competency Model чи Spencer & Spencer Model) наголошують, що ефективність управління залежить не лише від знань і навичок, а від інтеграції особистісних характеристик із контекстом діяльності. У цьому контексті важливою є систематизація підходів до оцінювання лідерських компетентностей, зокрема застосування методів 360-градусного зворотного зв'язку, асесмент-центрів та психометричних інструментів.

До ключових лідерських компетентностей традиційно відносять інтеграцію емоційної, когнітивної та комунікативної складових, що дозволяє менеджеру ефективно мотивувати та спрямовувати команду. Значної уваги набуває концепція agile-лідерства, яке орієнтоване на гнучкість, інноваційність та швидке прийняття рішень у VUCA-середовищі. У своєю чергою,

digital- та agentic-лідерство акцентують на здатності інтегрувати штучний інтелект і цифрові технології у процеси управління, використовуючи їх як інструменти для підтримки прозорості, інноваційності та колективної відповідальності.

Серед практичних інструментів розвитку лідерських компетентностей - корпоративні програми навчання, коучинг, менторинг, онлайн-платформи та симулятори управлінських ситуацій. Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують інноваційні підходи - від VR/AR-тренінгів до гейміфікованих платформ. Яскравим прикладом є досвід General Electric та Google, які систематично інвестують у розвиток лідерства, досягаючи підвищення фінансових результатів, зростання інноваційності та стабільності корпоративної культури.

В українському контексті особливого значення набуває формування лідерських компетентностей у період війни та відновлення. Менеджери стикаються з потребою поєднувати кризове управління, психологічну стійкість і здатність працювати в умовах невизначеності. Важливим стає поєднання класичних управлінських підходів із новими моделями соціальної відповідальності та ESG-лідерства, коли керівники орієнтуються не лише на прибутковість, а й на довгострокову сталість, підтримку працівників і розвиток громад.

Сучасний розвиток лідерських компетентностей у менеджерів є визначальним чинником підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стратегічної стійкості організацій. Наукові підходи свідчать, що лідерство не зводиться до набору управлінських навичок, а являє собою інтеграцію емоційного інтелекту, стратегічного мислення, комунікативних здібностей та здатності мотивувати команду. Використання моделей трансформаційного, транзакційного, agile-, digital- та agentic-лідерства дозволяє керівникам ефективно діяти у VUCA-середовищі, поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю та інноваційністю. Практичні інструменти – корпоративні програми розвитку, коучинг, менторинг, цифрові платформи, VR/AR-тренінги – доводять свою результативність як у міжнародному досвіді, так і в українських реаліях, де особливого значення набувають компетентності кризового управління, психологічної стійкості та соціальної відповідальності. Формування лідерських компетентностей варто розглядати як довгострокову інвестицію в конкурентоспроможність, інноваційність і стабільність організацій, що відкриває нові можливості для їхнього сталого розвитку у глобалізованому та цифровому світі.

Список використаних джерел:

1) Badrinarayanan V. Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*. 2024. С. 100126. URL: https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126 (дата звернення: 17.09.2025)

2) Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. Heliyon. 2023. С. e20356. URL: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356

3) Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. Emotional Intelligence and Leader Outcomes: A Comprehensive Review and Roadmap for Future Inquiry. Human Resource Development Review. 2025. № 24. URL: https://doi.org/10.1177/1534484325134268.

4) Porkodi S. The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2024. Т. 20, № 2. С. 117–138. URL: https://doi.org/10.7341/20242026

5) Syamsir S., Saputra N., Mulia R. A. Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. Cogent Business & Management. 2025. Т. 12, № 1. URL: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022

6) Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis / M. Mehler та ін. BMC Psychology. 2024. Т. 12, № 1. URL: https://doi.org/10.1186/s40359-024-02198-3