

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

## **Лідерство як основа діяльності ефективної команди**

спеціальність 073 “Менеджмент”  
освітня програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНУП - 41  
Р. В. Буранич

---

*підпис*

Науковий керівник:  
к.г.н., доцент Ілляш І. Д.

---

*Підпис*

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА ДІЯЛЬНОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ .....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПРАКТИКИ ЛІДЕРСТВА У ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» .....	14
2.1. Характеристика основних аспектів та засад діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід».....	14
2.2. Оцінка ефективності діючої практики лідерства на досліджуваному підприємстві .....	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ .....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	41

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У світі зростаючої конкуренції успіх підприємства часто залежить від ефективності його команд. Швидкий темп технологічних змін вимагає від команд легкості адаптації та інноваційного мислення. В основі будь-якої успішної команди лежить сильне лідерство. Саме воно служить тією силою, яка спрямовує команду на досягнення своїх цілей, сприяє єдності між її учасниками та максимізує їхній колективний потенціал. Лідерство є ключовим фактором, який дозволяє командам працювати синергетично та досягати спільних цілей в умовах жорсткої конкуренції. Саме це зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності процесів лідерства в сучасних організаціях.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Дослідженню ролі лідерства в організаціях присвячено значну увагу у працях вітчизняних і зарубіжних авторів-науковців, зокрема: Ш. Монтескьє, Н. Макіавеллі, Ф. Ніцше, П. Друкер, О. В. Сардак, Л. В. Балабанова О. І. Пархоменко-Куцевіл, І. А. Дмитренко, Р. П. Кірашук, М. М. Шкільняк, В. М. Островерхов, І. Д. Ілляш, О. П. Дяків, В. Л. Вороніна, І. А. Маркіна та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень вказаної тематичної спрямованості, питання ролі лідерства як основи діяльності ефективної команди залишається невичерпаним. Це визначає актуальність нашого дослідження.

**Мета дослідження.** Метою даної кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення лідерства як основи діяльності ефективної команди.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади лідерства як ключового чинника діяльності ефективної команди;
- дослідити основні аспекти та засади діяльності ТОВ «Інтерфом-

Захід»;

- оцінити ефективність діючої практики лідерства на досліджуваному підприємстві;
- подати шляхи вдосконалення лідерства як інструменту організації діяльності ефективної команди.

**Об'єктом дослідження** є феномен лідерства в ТОВ «Інтерфом-Захід».

**Предметом дослідження** виступає механізм управління процесом формування ефективного лідерства в команді.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети ми використали такі методи дослідження: порівняльний аналіз; системний аналіз; елементи структурного аналізу; факторний аналіз; метод синтезу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі вітчизняних організацій, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

**Апробація** За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Роль лідерства в діяльності ефективної команди» у збірнику тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 16 травня 2024 року).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА ДІЯЛЬНОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

У лідерстві в організаціях відносини базуються на довірі, авторитеті, визнанні високого рівня кваліфікації, готовності підтримати будь-яке починання, особистому співпереживанні та здатності переймати кращий досвід. Загалом, лідерство – це об'єктивне явище, яке відображає внутрішні відносини між людьми у групі. Це явище виникає з потреб та практики неформального управління. Лідерство, теж, може проявлятися різними способами, але в кожній групі завжди є особа, яка користується особливим авторитетом та здобуває довіру більшості учасників команди. Ця довіра є результатом особистості, кваліфікації та відношення до справи та людей. Людина, яка займає цю позицію у групі, відома як лідер.

Лідерство стало предметом досліджень ще на початку ХХ століття, коли активно розглядалися питання менеджменту. Проте лише з 1930-х років лідерство почали вивчати широко і систематично [12]. Перші дослідження спрямовувалися на виявлення якостей та особистісних характеристик, що роблять лідерів ефективними. Починаючи з 1940-х років, дослідники активно збирали та аналізували дані щодо взаємозв'язку особистих якостей та лідерства. Незважаючи на широке спектр проведених досліджень, однозначного висновку про набір якостей, що відрізняють великих лідерів, досі не було зроблено. Так, у 1946 році Ральф Стогділл провів узагальнюючий огляд досліджень у галузі лідерства і відзначив, що лідери, в більшості випадків, мають активність, інтелект, прагнення до знань, відповідальність, надійність, соціальну участь та соціально-економічний статус.

Дослідження показали, що протягом усього періоду розвитку менеджменту не вщухають суперечки стосовно визначення та уточнення феномену лідерства, його сутності й природи. В працях зарубіжних авторів,

по суті, відсутнє чітко аргументоване розмежування між поняттями «лідер», «управлінець», «керівник» та «менеджер». Американські фахівці у сфері менеджменту вважають, що усі керівники та менеджери, по суті, вже є лідерами. Важливо відзначити, що в певній мірі вони мають правильну думку, оскільки існує належна система навчання та підготовки керівників для розвитку лідерських якостей. Проте у вітчизняних дослідженнях, що спеціалізуються на теорії управління, розуміння даних понять в дечому розходяться.

«Термін лідер (leader) походить від англійського lead – вести. Лідер – той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем» [12]. Поняття «лідерство» вперше дослідив, італійський письменник, політичний діяч та управлінець Н. Макіавеллі. На його думку «політичний лідер – це государ, що об'єднує і представляє все суспільство і використовує будь-які засоби для підтримки громадського порядку і збереження свого панування» [30]. На думку ж Ш. Монтеск'є «лідерство пов'язано з будь-якою політичною активністю особистості» [31]. Знаменитий фахівець із психології З. Фройд також досліджував лідерство і вважав його «наслідком сублімації лібідо у прагненні до влади і домінування, своєрідним засобом компенсації комплексу неповноцінності, а лідери – це люди, що прагнуть компенсувати власні втрати за рахунок домінування над іншими людьми» [20]. А от дослідник Ф. Ніцше взагалі притримувався думки «що лідерство притаманне надлюдині, а тому людство має безперестанку працювати в напрямі їх народження» [28].

Загалом, лідерство як особливе соціально-психологічне явище, на думку П. Друкера, «виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі, а тому його властивістю є характер (чесноти, свободи, самовдосконалення), а не темперамент (біологія і генетика)» [27].

Науковці часто поєднують лідерство із владою. Так, вони вважають, що «лідерство – це влада, тому що воно полягає в здатності однієї або декількох

осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити» [19]. Варто погодитись, що влада, як особливий різновид впливу є головним підґрунтям лідерства, однак слід також відмітити, що сама лиш наявність відносин влади не є єдиною очевидною базою для повного визначення лідерства. Адже, владою наділений кожен формальний керівник, який, по своїй суті, може лідером і не бути. Лідерство часто може взяти на себе хтось, хто не є формальним лідером. У процесі формування групи одні члени стають активнішими за інших і займають домінуюче становище. Тому члени групи поділяються на лідера та його послідовників (виконавців планів і рішень). У міру зростання групи, а головне, у міру її стабілізації між її учасниками встановлюється певна ієрархія.

Позиціонування лідера в команді є його роллю в певній системі. Лідерство напряму пов'язане з навичками, здібностями та здатністю чинити вплив. Важливо визначити характеристики успішних лідерів. Як відомо, існують основні стилі керівництва: авторитарний, урівноважений, вседозволений, наказовий і демократичний. Багато досліджень показали, що ефективність того чи іншого стилю керівництва, прийнятого індивідуально, сильно залежить від ситуаційних факторів [5].

В цілому, лідерство визначають як здатність впливати на інших з метою досягнення конкретної мети. Лідер веде колектив або групу людей до заданої мети. Лідерство також тісно пов'язане з використанням мотивації та впливом на інших людей. По суті, лідер - це людина, яка віддана ідеї «створити світ, до якого люди прагнуть належати» [4].

Переважає більшість визначень поняття «лідерство» в спеціальній літературі включає три компоненти: ціль, групу і вплив. Узагальнюючи усі ці компоненти, можна підтверджувати, що саме «лідерство – це процес, при якому людина впливає на інших членів групи заради досягнення мети» [9].

Варто також зазначити, що існує три головних підходи щодо розуміння природи лідерства, а саме:

– проактивний підхід;

- з точки зору індивідуальних особливостей;
- ситуативний.

Відповідно до теорії лідерства, з точки зору індивідуальних особливостей, найкращим лідерам притаманні певні якості: високий рівень впевненості в собі, високий рівень інтелекту, чесність та ініціативність, харизма, здоровий глузд тощо. Окрім цього, структура особистісних якостей лідера має відповідати завданням та сфері діяльності групи. Проактивний підхід до лідерства створює базис для класифікації стилів поведінки щодо інших.

В спеціальній науковій літературі розглядається чимало класифікаційних підходів до типів лідерування. Перша частина із них зачіпає життєвий і професійний досвід [10], друга частина акцентована на психологічних особливостях [1], третя – описує звички й те, що відноситься до стилю [6]. Типи лідерів, які виділяють в теорії управління подано нами в табл.1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Типи лідерів та їх характеристика**

<b>№ пп</b>	<b>Типи лідерів</b>	<b>Характеристика</b>
1.	Авторитетний	притаманне чітке бачення проблем й уміння переконувати; він мотивує підлеглих, шляхом пояснень, якою важливою для компанії є особисто їх робота
2.	Харизматичний	завичай спирається на владу, якої набуває завдяки тому, що послідовники ототожнюють себе із ним
3.	Диктаторський	часто приймає максималістські рішення і схильний до руйнування морального клімату в колективі
4.	Природний	здебільшого залежить від обставин та ситуації
5.	Партнерський	встановлює атмосферу співробітництва і довіри в колективі, схильний до ефективних інновацій
6.	Ворожий	здебільшого знаходиться у протиріччі із навколишнім середовищем

Примітка. Сформовано з використанням джерел [2; 9].

Цікавою з точки зору нашого дослідження є класифікація лідерства в організації, що подане автором В. Пугачовим [18] (рис. 1.1).



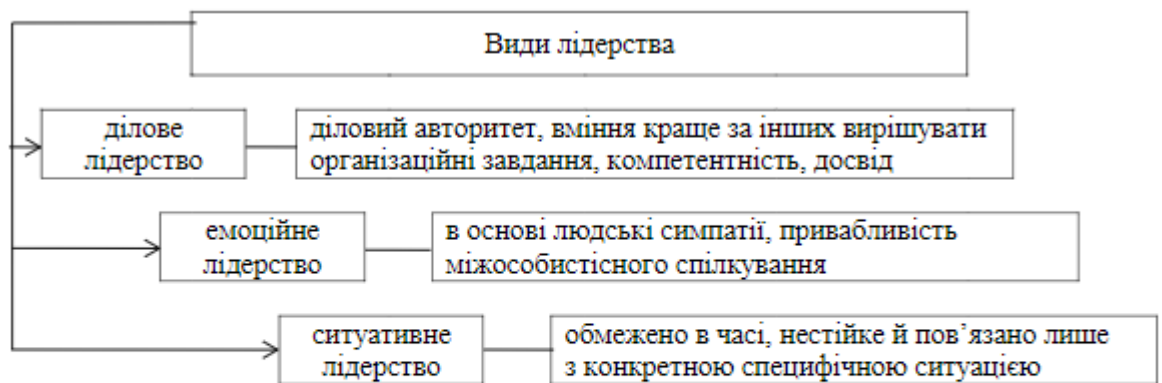


Рис. 1.1. Класифікація лідерства в управлінні

Примітка. Сформовано з використанням джерела [18]

Також, вітчизняні науковці, зокрема: Л. Шутько і Д. Шатько, при дослідженні поняття лідерства, запропонували такі важливі, на їх думку, «критерії поведінки лідера:

- ступінь врахування фактору динаміки поведінки лідера. Критерій динаміки поведінки характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції статичності (аналіз лише тільки наявності певних постійних якостей, необхідних лідеру); або з позиції динаміки (аналіз зразків поведінки, певних дій лідера);
- ступінь врахування фактору ситуаційності. Критерій ситуаційності характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції універсальності (виділення єдиного, найкращого способу впливу); або з позиції ситуаційності (для забезпечення ефективного лідерства слід враховувати зміну ситуації)» [24].

Загалом, стиль лідерства, як і керівництва визначається способом, якістю та манерою взаємодії лідера зі своєю командою та підлеглими. Це включає різні аспекти, такі як те, як приймаються рішення, яким чином здійснюється організація робочих процесів, методами спілкування та побудови мотивації.

Наше дослідження дозволяє виокремити декілька таких манер, характеристику яких ми подали в табл.1.2.

### Стилі лідерства та їх характеристика

№ пп	Стиль лідерства	Характеристика
1.	Автократичний стиль (авторитарний)	передбачає централізоване управління, де керівник приймає рішення самостійно без широкого залучення підлеглих. В основному заснований на страху, примусі, погрозі, жорсткій регламентації правил поведінки співробітників;
2.	Демократичний стиль	лідер заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень, слухає їхні думки та дотримується прозорих комунікацій. Характерна децентралізація повноважень, відкритість, довіра і широка свобода дій під час виконання завдань;
3.	Ліберальний стиль (лаїссе-фер стиль)	лідер дозволяє своїй команді самостійно приймати рішення, не втручаючись в деталі, надаючи велику свободу в діях підлеглих;
4.	Комбінований стиль (ситуативний)	лідер вибирає свій підхід в залежності від конкретної ситуації, з урахуванням особливостей команди та завдань;

Примітка. Сформовано з використанням джерел [9;15;14]

Варто зазначити, що дійсно ефективний лідер повинен вміти комбінувати елементи різних стилів в залежності від потреб та цілей своєї команди. Так, вибір того чи іншого стилю має бути обумовленим стратегією організації, особистими характеристиками лідера та ситуаційними факторами.

В цілому, питання побудови ефективної команди є вкрай важливим для кожної організації. Створення результативних команд дає змогу налагодити оптимальну систему взаємодії між працівниками, покращити процеси комунікації та організації їх праці, і як наслідок – отримати перевагу над конкурентами.

У дослідженні Майкла Армстронга, фахівця зі сфери управління персоналом із Великобританії подано, що: «команда – невелике число людей, що мають взаємодоповнюючі навички, зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці, працюють використовуючи принципи, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [26]. Автори В. Лук'янихін, О. Лук'янихіна та В. Вовченко визначають дану дефініцію наступним чином: «команда – група людей, що

тимчасово пов'язані між собою, об'єднані спільною метою, працюють на результат в межах своєї відповідальності та обов'язків» [13].

Дослідження показало, що команда має свої особливості, зокрема:

- місія команди, в деяких випадках, може відрізнятись від загальної місії організації, проте не може їй суперечити;
- лідерство у команді розділене між усіма учасниками;
- у команді сильно виражений синергетичний ефект;
- результативність роботи команди визначається у першу чергу за колективними показниками.

Досліджуючи більш детально учасників команди важливо проаналізувати їх рольовий розподіл. Результати дослідження нами подано в табл.1.3.

Таблиця 1.3

### Рольовий розподіл учасників команди

№ пп	Роль учасника команди	Характеристика
1.	Лідер команди	Гарний оратор, добре контактує з усіма членами команди, має лідерські здібності та впевненість в собі. Його головна мета – направлення команди до плідної співпраці, ефективного розвитку та досягненню мети.
2.	Робоча бджола	Займається перетворенням всього в робочі процеси, виконує всі зобов'язання. Йому характерні організаторські здібності, самодисципліна, енергійність. За часту робочі бджоли не гнучкі в деяких питаннях та насторожені до неперевірених ідей.
3.	Генератор ідей	Це людина, що багато знає, генерує нові ідеї, стратегії. З недоліків: він може недооцінювати практичні деталі та необхідність протоколу.
4.	Аналітик	Проводить моніторинг проблем, аналізує інформацію, оцінює ідеї, пропозиції. Головна його мета – надати інформацію для прийняття раціонального рішення.
5.	Мотиватор	Займається мотивацією команди. Він динамічний, енергійний. Звертає увагу команди та поставлені завдання і мотивує до їх виконання.
6.	Натхненник	Співпереживає колегам. Він за часту підтримує всіх колег, сприяє їхньому розкриттю в професійній сфері.
7.	Контролер	Контролює роботу, знаходить помилки та виправляє їх. Має високий ступінь відповідальності та прагнення довести все до кінця. За часту він приділяє вагомому увагу до дрібниць, скрупульозний. Інколи відчуває занепокоєння через різні дрібниці.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [11; 7; 23]

Особливістю командної роботи є те, що одна особа інколи може вмішувати в собі зразу кілька ролей, якщо вони відповідають її особливостям

характеру та здібностям. Окрім цього, можуть також існувати команди із неповним переліком поданих вище ролей. Головним, при цьому має бути комфорт роботи та висока продуктивність праці.

Кожна команда, зазвичай, має свою структуру та свої способи взаємодії. Сучасні дослідники виділяють такі моделі команд: традиційна, цільових завдань, переднього краю, командного духу, кібер команда [16] (див. табл.1.4).

Таблиця 1.4

### Характеристика моделей команди

№ пп	Модель команди	Характеристика
1.	Традиційна модель	Це група людей з традиційним лідером. Керівник команди також розділяє з її членами повноваження і відповідальність. Величина цієї відповідальності залежить від обсягу розглянутих питань, однак відповідальний за усе традиційний керівник команди може дозволити іншим членам команди взяти на себе роль лідера.
2.	Модель цільових завдань	Відноситься до команди, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням. Така команда традиційно називається цільова група або проектна команда.
3.	Модель переднього краю	Характеризує групу людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються.
4.	Модель командного духу	Високий рівень командного духу. Члени команди задоволені роботою. Проте, у цій моделі необхідно рівномірно розподілити обов'язки між всіма членами команди, щоб запобігти перевантаження одного працівника.
5.	Модель кібер команди	У такій моделі члени команди зустрічаються один з одним дуже рідко. Вони відомі як "кібер" або "віртуальні" команди. Ці команди відрізняються від інших тим, що команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітись тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [16]

Основним критерієм при виборі тієї чи іншої моделі для формування команд є ефективність її функціонування. Загалом ефективність команди – це здатність групи людей до досягнення своїх цілей і завдань з оптимальним використанням ресурсів. Це вимірюється як результативність виконання поставлених завдань, досягнення цілей, а також рівень співпраці, комунікації

та взаємодії серед членів команди. Ефективність команди залежить від кількох факторів, включаючи здатність лідерства, взаємодію між учасниками, чіткість цілей та завдань, а також ступінь мотивації та розподілу обов'язків.

Отож, лідерство є невід'ємною складовою успішної роботи команди. Лідерство, виходячи із наших досліджень, є процесом впливу на інших з метою досягнення спільних цілей. Ефективний лідер сприяє формуванню в команді високого рівня взаєморозуміння, співпраці та взаємоповаги (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Функції ефективного лідерства

Примітка. Сформовано з використанням джерела [21]

Лідерство має значний вплив на результативність команди, воно сприяє створенню мотивації та підтримує розвиток креативності і ініціативності серед членів команди. Крім того, ефективний лідер виявляється не лише в здатності до мотивації та направлення команди, але й у здатності створювати сприятливу атмосферу для співпраці та розвитку кожного учасника команди.

Наше дослідження показало, що успішний лідер має володіти рядом ключових характеристик, серед яких можна виокремити вміння комунікації, емпатію, вміння приймати рішення та лідерську відповідальність. Також важливими є лідерські якості, такі як впевненість, рішучість та відповідальність. Саме такий лідер здатен забезпечувати спрямованість команди на досягнення спільних цілей, створювати мотивацію та сприяти розвитку кожного учасника команди.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПРАКТИКИ ЛІДЕРСТВА**  
**У ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД»**

**2.1. Характеристика основних аспектів та засад діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід»**

ТОВ «Інтерфом-Захід» розпочало свою діяльність у 2008 році. Товариство належить до групи підприємств компанії «Інтерфом». Дана компанія є однією з найбільших виробників пінополіуретану України із успішною бізнес-історією, яка розпочала свою роботу ще із 1997 року [17]. Основна інформація про ТОВ «Інтерфом-Захід» нами подана в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Основні інформаційні дані про ТОВ «Інтерфом-Захід»**

№ п/п	Дані	Характеристика
1	2	3
1.	Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНТЕРФОМ-ЗАХІД
2.	Скорочена назва	ТОВ "ІНТЕРФОМ-ЗАХІД"
3.	Код ЄДРПОУ	35855828
4.	Дата реєстрації	13.08.2008
5.	Стан	Зареєстровано
6.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
7.	Уповноважені особи	НОВОСАД ІГОР ОЛЕКСІЙОВИЧ
8.	Розмір статутного капіталу	19 859 047,50 грн.
9.	Види діяльності	Основний: 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас Інші: 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу 20.16 Виробництво пластмас у первинних формах 31.03 Виробництво матраців 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами

## Продовження табл. 2.1

1	2	3
9.	Види діяльності	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
10.	Поштова адреса:	Україна, Тернопільська обл., Чортківський р-н, місто Хоростків, вул. Незалежності, будинок 3 А

Примітка. Розроблено автором за даними ТОВ «Інтерфом-Захід»

На досліджуваному підприємстві діють 19 взаємно пов'язаних структурних підрозділів. Організаційна структура ТОВ «Інтерфом-Захід» базується на підпорядкуванні нижчих ланок вищим та на побудові чіткої субординації. Цей вид комунікаційного зв'язку є дуже важливим, оскільки наявність субординаційних зв'язків допомагає дотриманню позитивного корпоративного клімату. Організаційна структура ТОВ «Інтерфом-Захід» подана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Інтерфом-Захід»

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Інтерфом-Захід»

Керівництво діяльністю ТОВ «Інтерфом-Захід» здійснюється генеральним директором, права та обов'язки якого визначаються Статутом товариства. Даний документ затверджується Радою директорів Товариства. До компетенції генерального директора відносяться усі питання управління поточною діяльністю організації, за винятком лише питань, які віднесені до виняткової компетенції Ради директорів Товариства та Загальних зборів акціонерів. Генеральний директор також забезпечує виконання рішень Ради директорів Товариства та Загальних зборів акціонерів.

Обліково-фінансовою діяльністю у ТОВ «Інтерфом-Захід» займається бухгалтерія. До складу відділу бухгалтерії ТОВ «Інтерфом-Захід» входять головний бухгалтер, головний економіст та 3 бухгалтери.

Управління маркетинговою та логістичною діяльністю підприємства здійснює заступник генерального директора з комерційних питань.

Відділ матеріально-технічного постачання є самостійним структурним підрозділом. Метою функціонування цього відділу є забезпечення потреб виробництва в сировині та усіх структурних підрозділів у матеріалах та інструментах з максимально можливою економічною ефективністю. Вся організація забезпечення виробництва сировиною відбувається за допомогою календарного планування закупівель.

Метою функціонування відділу зовнішньоекономічних відносин та збуту є реалізація готової продукції на ринку товарів з максимально можливою економічною ефективністю. Відділ зовнішньоекономічних відносин та збуту має у своєму складі підпорядкований структурний підрозділ – склад готової продукції.

Відділ кадрів здійснює забезпечення підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій.

Завдання забезпечення виготовлення продукції відповідно до технологічного регламенту та технічних умов покладено на відділи основного виробництва: виробничий відділ, дільниці спінювання, переробки та дозрівання й виробництва товарів народного споживання.



Технічне забезпечення виробничих дільниць та господарської діяльності підприємства в цілому здійснюють механічна, енергетична служби та дільниця транспорту, корпоративну безпеку – служба охорони та відділ АСКВ, забезпечення належних умов охорони праці, пожежної та екологічної безпеки й санітарно-гігієнічних умов – відділ охорони праці.

Усі відділи підприємства комунікують між собою та знаходяться у взаємо стосунках, які забезпечують їх функціонування, розвиток як єдиного цілого. Кожен відділ є невід'ємною частиною команди, без якого компанія не могла б повноцінно працювати та створювати якісні продукти для своїх клієнтів.

Головним видом діяльності досліджуваної організації є виробництво й переробка еластичного пінополіуретану високої якості. Пінополіуретан еластичний (поролон) – є спіненою еластичною пластмасою із переважно відкрито-пористою структурою. Еластичний пінополіуретан (ЕППУ) відомий своєю високою еластичністю, м'якістю та легкістю, що робить його популярним матеріалом для виробництва різноманітних продуктів.

Процес виробництва еластичного пінополіуретану зазвичай включає наступні етапи:

1. Синтез поліуретану. Даний етап починається з реакції між поліольними сполуками та ізоціанатами. Ця реакція утворює проміжні продукти, які потім полімеризуються для утворення поліуретанової смоли.

2. Формування піни. Поліуретанову смолу змішують зі спеціальними добавками та каталізаторами, після чого суміш витісняють у форму. У цій формі вона реагує та збільшує свій об'єм, утворюючи піноподібну структуру.

3. Висихання та випікання. Пінополіуретанову суміш потрібно висушити та випікати при високій температурі, щоб закріпити його структуру та видалити будь-які залишкові реагенти.

4. Обробка та різання. Остаточний продукт може бути оброблений та вирізаний відповідно до вимог клієнта для виготовлення різних виробів, таких як м'які меблі, автомобільні сидіння, матраци та інші.

Переробка еластичного пінополіуретану може включати такі операції, як різання, формування, склеювання та оббивання, в залежності від виробничих потреб та вимог до кінцевого продукту. Цей процес у ТОВ «Інтерфом-Захід» є автоматизованим і виконується з використанням спеціалізованого обладнання та технологій для досягнення високої якості та продуктивності. Підприємство оснащено високотехнологічним обладнанням, використовує сировину лише провідних світових фірм («Bayer», «Henke») і випускає широкий асортимент поролону під торговою маркою Highfoam.

У виробництві використовується єдина в Україні машина спінювання високого тиску «MULTIFLEX», оснащена комп'ютеризованою системою управління технологічним процесом, що дає змогу ТОВ «Інтерфом-Захід» випускати практично всі види блочного ППУ, до яких замовник ставить особливі вимоги щодо щільності, кольору, відсутності повітряних включень, рівномірності й розмірів пористої структури. Сьогодні завод виготовляє такі види поролону: стандартний (ST); жорсткий (HL); з підвищеною жорсткістю (EL); високоеластичний (HR); м'який і з підвищеною м'якістю (HS); високоеластичний пожежобезпечний (CMHR); високоеластичний з підвищеною комфортністю (HR\*); в'язкоеластичний (VE); спеціальні марки (SA, SB, SM).

З усіх виробників пінополіуретанів в Україні ТОВ «Інтерфом-Захід» є найбільшим. Що стосується технічного та технологічного рівня виробництва, підприємство за багатьма видами продукції знаходиться на конкурентоспроможному рівні порівняно з вітчизняними виробниками і не поступається виробникам країн Європи.

За кордон у ТОВ «Інтерфом-Захід» відвантажується пінополіуретан спінений у листах і блоках. Сфера інтересів підприємства в першу чергу поширюється на Польщу, Німеччину, Нідерланди, Швецію, Туреччину, Словаччину, Угорщину, Естонію.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід» у 2021-2023 рр. наведені нами у табл. 2.2.

**Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності  
ТОВ «Інтерфом-Захід» у 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізованої продукції	631825	56908	65144	-574 917	+ 8 236
Собівартість реалізованої продукції	604509	49224	59407	-555 285	+ 10 183
Валовий прибуток	27316	7684	5707	-19 632	-1 977
Інші операційні доходи	13954	4461	316	-9 493	-4 145
Адміністративні витрати	8811	1536	1628	-7 275	92
Витрати на збут	4976	1400	1996	-3 576	596
Інші операційні витрати	7189	1402	527	-5 787	-875
Фінансовий результат від операційної діяльності	20294	7807	1872	-12 487	-5 935
Фінансовий результат до оподаткування	20413	7426	1870	-12 987	-5 556
Витрати з податку на прибуток	2919	1337	337	-1 582	- 1000
Чистий фінансовий результат	12422	6089	1533	-6 333	-4 556

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ «Інтерфом-Захід»

Як бачимо із проведеного у табл. 2.2 аналізу, практично усі фінансово-економічні показники господарської діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід» у 2022 та у 2023 роках суттєво знизилися порівняно із довоєнним періодом. На дану динаміку суттєво вплинули політичні та економічні фактори, продиктовані воєнною агресією проти нашої країни. Позитивним є те, що дане підприємство на сьогодні є прибутковим. Чистий дохід від реалізованої продукції у 2023 році навіть збільшився на 8 236 тис. грн. у порівнянні із 2022 роком.

Динаміка операційних витрат відображає зміни у рівні витрат, пов'язаних з щоденною діяльністю підприємства чи організації. Ці витрати включають у себе різноманітні витрати, такі як заробітна плата, витрати на матеріали, енергію, обслуговування, амортизацію обладнання та інші. Аналіз динаміки операційних витрат є важливою частиною фінансового аналізу підприємства і дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності та збільшення прибутковості. Динаміку операційних витрат ТОВ «Інтерфом-Захід» у 2022-2023 рр. відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка операційних витрат ТОВ «Інтерфом-Захід» у  
2022-2023 рр.**

Показник	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022р.	
	2022	2023	абсолютне, (+,-)	відносне, %
Матеріальні затрати	32096	49148	+ 17 052	153,1
Витрати на оплату праці	5394	7058	+1 664	130,8
Відрахування на соціальні заходи	1147	1494	+ 347	130,2
Амортизація	568	1273	+ 705	224,1
Інші операційні витрати	1402	527	-875	37,6
Разом	40607	59498	+18 891	146,5

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ «Інтерфом-Захід»

За поданим у табл. 2.3 аналізом, приходимо до висновку, що загальна величина операційних витрат досліджуваного нами товариства у 2023 році була більша, а ніж у попередньому – на 18 891 тис. грн. (46,5%). Найбільше зросли матеріальні витрати (на 17 052 тис. грн., що становить 53,1%). Загальний зріст витрат пояснюється змінами у виробничому обсязі, ціновій політиці, витратах на операційні ресурси. Так, 2023 році значно зросли ціни на основні сировинні матеріали, а також на енергетичні ресурси, які споживалися при виробництві. Також для 2023 року характерним було

збільшення витрат організації на оплату праці й на відрахування на соцзаходи, а також на амортизацію. Разом із цим сума на інші операційні витрати зменшилась на 875 тис. грн., або на 62,4%.

Загалом, дослідження основних аспектів діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід» привело нас до висновків, що дане Товариство є прибутковим і успішно долає перепони викликані економічною кризою та війсьним станом в нашій країні.

## **2.2. Оцінка ефективності діючої практики лідерства на досліджуваному підприємстві**

Лідерство відіграє важливу роль у ТОВ «Інтерфом-Захід», сприяючи ефективному управлінню та високій продуктивності та якості виробничої діяльності. В цілому, з подачі лідера визначаються стратегічні цілі та завдання організації, розробляється візія майбутнього розвитку та місія, які спрямовані на досягнення найкращих результатів діяльності. Для аналізу та оцінки ролі лідерства в ефективності командної роботи в організації важливо дослідити місію та мету діяльності підприємства. Отож, місія та мета діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід» подана на рис. 2.2.

<p><b><u>Місія діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід»:</u></b></p> <p>отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності у різноманітних галузях економіки і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту Товариства і його акціонерів.</p>
<p><b><u>Мета діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід»:</u></b></p> <p>повне задоволення потреб національної економіки, поліпшення умов праці, постійне підвищення якості та обсягів виробництва.</p>

**Рис. 2.2. Місія та мета діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід»**

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Інтерфом-Захід»

Саме керівник якому притаманні лідерські якості найкраще здатен сприяти розвитку культури командної роботи, де співпраця, взаєморозуміння та підтримка важливі для досягнення гармонійної роботи колективу. Кількість працівників на ТОВ «Інтерфом-Захід» протягом 2021-2023 років нами подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Кількість працівників на ТОВ «Інтерфом-Захід» протягом 2021-2023 років**

Рік	Кількість працівників на кінець року			Кількість звільнених	Кількість прийнятих
	Чоловіки	Жінки	Всього		
2021	90	37	127	3	3
2022	99	48	147	13	11
2023	82	58	140	7	10

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ «Інтерфом-Захід»

Станом на березень 2024 року колектив ТОВ «Інтерфом-Захід» налічує 156 чоловік, більшість 84 (54%) складають чоловіки, а жінки – 72 (46%), що обумовлено специфікою та особливостями виробництва у даній організації. Середній вік працівників ТОВ «Інтерфом-Захід» становить 43,8 років. 37 % працівників працюють на даному підприємстві від 4 до 10 років, 39 % – понад 10 років, і лише 24% до 4-х років. Забезпечення стабільності і оплаті праці, створення належних санітарно-гігієнічних і соціальних умов та гарантій позитивно впливають на стабільність колективу.

Частка адміністративно-управлінського персоналу становить 25 %, виробничого – 62 %, допоміжного – 13 %. Більшість працівників має професійно-технічну освіту, це хороший показник для виробничого процесу. За даними найбільша частина працівників знаходиться у віковому діапазоні від 35 до 50 років.

Для діагностики та аналізу ефективності діючої практики лідерства на

досліджуваному підприємстві нами використано метод бально-рейтингової оцінки якості стилю лідування директора, членів адміністративного та технічного рівня менеджменту.

У якості експертів взято фахівців даної сфери діяльності, а також представників кожного рівня менеджменту та працівників ТОВ «Інтерфом-Захід». Для оцінювання нами використано метод Дельфі, який було здійснений онлайн. Це дозволило врахувати думки незалежних експертів, виключивши можливості їхньої взаємодії шляхом міжособистісного контакту.

У якості експертів нами було вибрано 15 осіб. Така кількість вважається достатньою для складання узгодженої й об'єктивної думки. Оцінка проводилася за 10-ти бальною шкалою і для кожної вибраної складової оцінки якості стилю лідування у ТОВ «Інтерфом-Захід» було встановлено відповідні вагові коефіцієнти. У табл. 2.5. нами подано приклад пропонованої анкети.

Таблиця 2.5

**Анкета оцінки якості стилю лідування у ТОВ «Інтерфом-Захід»**

Показники оцінки	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка (від 0 до 10)	Приведена бальна оцінка (від 0 до 1)	Зважена бальна оцінка (кол. 2 × кол.4)
1	2	3	4	5
<b>Складова 1 «Оцінка якості стилю керування в цілому»</b>				
Професіоналізм (знання)				
Влада (межі повноважень)				
Організаторські здібності				
Ділові якості				
Комунікаційні якості				
Мотивація				
Моральні якості				
Разом по складовій 1				

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Складова 2 «Оцінка якості стилю лідування членів адміністрації»				
Професіоналізм (знання)				
Управлінські якості				
Організаційні якості				
Ділові якості				
Моральні якості				
Разом по складовій 2				
Складова 3 «Оцінка якості лідування технічного рівня менеджменту»				
Професіоналізм (знання)				
Ділові якості				
Разом по складовій 3				
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>				

Примітка: Складено автором

Узагальнену оцінку щодо якості діючого у ТОВ «Інтерфом-Захід» стилю лідування ми визначали за допомогою шкали Харрінгтона (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

### Інтерпретація рівнів оцінки якості лідування у ТОВ «Інтерфом-Захід»

Шкала Харрінгтона	Бали рейтингу	Рівень якісної оцінки
Від 0,8 до 1,0	80 - 100	Відмінний
Від 0,63 до 0,8	63 - 80	Добрий
Від 0,37 до 0,63	37 - 63	Задовільний
Від 0,2 до 0,37	20 - 37	Незадовільний
Від 0,0 до 0,2	0 - 20	Дуже незадовільний

Примітка: Складено автором

Підсумкові результати оцінки якості управлінської діяльності директора, членів адміністрації та представників технічного рівня менеджменту ТОВ «Інтерфом-Захід» в системі загального управління організацією розраховані нами у табл. 2.7.



Таблиця 2.7

**Узагальнені результати оцінки якості лідування у  
ТОВ «Інтерфом-Захід»**

Складові оцінки	Нормативні значення, балів	Фактичні значення, балів	Недовикон. нормативу		Співвідношення фактичного і нормативного значення	
			Абс.	%	%	Інтерпретація шкали Харрінгтона
Складова 1 «Якість стилю лідування директора»	67	50,6	16,4	24,48	75,52	добрий
Професіоналізм (знання)	13	10,6	2,4	18,46	81,54	відмінний
Влада (межі повноважень)	8	7	1	12,5	87,50	відмінний
Організаторські здібності	10	8,4	1,6	16,0	84,00	відмінний
Ділові якості	7	3,2	3,8	54,29	45,71	задовільний
Комунікації	6	4,2	1,8	30	70,00	добрий
Мотивація	9	7,2	1,8	20,0	80,00	відмінний
Моральні якості	14	10	4	28,57	71,43	добрий
Складова 2 «Якість лідування членів адміністрації»	11	8,24	2,76	25,09	74,91	добрий
Професіоналізм (знання)	3	2,38	0,62	20,67	79,33	Добрий
Управлінські якості	2	1,53	0,47	23,5	76,5	добрий
Організаційні якості	2	1,59	0,41	20,5	79,5	добрий
Ділові якості	2	1,7	0,3	15	85,00	відмінний
Моральні якості	2	1,05	0,95	47,5	52,5	задовільний
Складова 3 «Якість лідування технічного рівня менеджменту»	22	16	6	64,29	85,71	відмінний
Професіоналізм (знання)	13	8	5	70,0	80,0	відмінний
Ділові якості	9	8	1	11,1	88,89	відмінний
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>100,0</b>	<b>74,84</b>	<b>25,16</b>	<b>25,16</b>	<b>74,84</b>	<b>добрий</b>

Примітка: Розраховано автором

З поданого у таблиці 2.7 розрахунку можна стверджувати, що визначений рівень якості лідування генерального директора ТОВ «Інтерфом-Захід» є високим (отримано 75,5 балів зі 100). Це означає, що керівник працює на достатньому (доброму) рівні. Він являється справжнім

лідером, спроможним беззаперечно впливати на підлеглих, адекватно пояснювати їм доцільність проведення необхідних змін чи впровадження новацій у діяльність товариства, а також якісно планувати потрібні для успішного розвитку нововведення.

Рівень якості лідування членів адміністрації ТОВ «Інтерфом-Захід» в загальній системі управління підприємством складає 74,9%, і він теж відповідає рівню «добрий». Відмінному рівню відповідає якість лідування технічного рівня менеджменту, він склав 85,71%.

Отож, підсумуємо, що, використана в ході нашого дослідження методика кількісно-якісного аналізу для оцінки якості лідування в ТОВ «Інтерфом-Захід» дало можливість обгрунтовано оцінити як рівень якості керування в цілому, так і провести діагностику якості лідування окремих суб'єктів товариства.

Досвід відомих організацій та провідних компаній світу показує: найвагоміших успіхів досягли ті із них, якими керували саме ефективні лідери. Останні «не були над людьми, не вирізнялися над обдарованістю, лишень постійно працювали над собою і спонукали до вдосконалення інших, які ставали їх послідовниками. Прагнення до ефективності збігається із відповідними побажаннями колективу фірми, власників, акціонерів» [25].

Відмітимо, що рівень ефективності діяльності керівника організації, й її виміри розрахувати і не дуже легко. На практиці це здійснюється шляхом соціологічних опитувань щодо особистих якостей керівника-лідера організації, напрямків їх реалізації й результативністю, а також за допомогою тестувань персоналу та споживачів, залучення експертів тощо.

Враховуючи проаналізовані наукові дослідження з даної проблематики, приходимо до висновку, що управлінську діяльність доцільно оцінювати наступними кількісними показниками: «статистичні дані про ріст реалізованої продукції чи наданих послуг, чистий прибуток організації, результати виконання прийнятих рішень» [25]. Безсумнівно, що від якості керування суттєво залежить успішність та ефективність діяльності кожної

організації. Узагальнені показники потенціалу керівника ТОВ «Інтерфом-Захід», які є вирішальними щодо рівня ефективності його лідирування в колективі, а також відповідні вектори розвитку цієї ефективності ми згрупували у комплексну схему, яку пропонуємо до застосування (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

**Комплексна схема лідерського потенціалу керівника та орієнтирів розвитку його ефективності**

Фактор потенціалу	Ключовий показник	Орієнтир розвитку ефективності
Рівень знань	- Фахові - Базові - Загальні - Багатосторонні - Поверхневі	- Постійна самоосвіта - Ознайомлення з фаховою інтернет-інформацією - Повне вникнення в сутність життя і проблеми організації - Систематична робота з персоналом: підбір, навчання
Рівень навичок	- Самодостатність - Настирливість - Інтегрування - Відповідальність - Впевненість	- Вдосконалювати операційно-технічні навички за напрямом діяльності фірми - Аналізувати ідеї та узагальнювати їх для прийняття рішень - Впевнено доводити цілі організації до персоналу та об'єднувати їх навколо мети
Рівень умінь	- Комунікабельність - Ініціативність - Схильність до співпраці - Вміння організувати людей	- Щиро спілкуватися з персоналом, показувати особистий приклад - Організувати командну діяльність, розподіляти обов'язки - Зосереджуватися на основних проблемах, контролювати їх вирішення
Ментальний інтелект (IQ)	- Творчий - Аналітичний - Узагальнюючий - Універсальний	- Здійснювати пошук нових ідей, технологій; заохочувати до цього інших - На основі аналізу власного та чужого досвіду робити вигідні узагальнення - Розвивати особистий інтелектуальний багаж
Емоційний інтелект (EQ)	- Самосвідомість - Толерантність - Співпереживання - Самоконтроль - Співучасть	- Постійно контролювати своїм емоції, рухи, жести - Розвивати співпереживання на основі поінформованості про особисті проблеми підлеглих - Впливати на розвиток і регулювати конфліктні ситуації.

Примітка: Складено автором на основі [14; 25].

Також, варто відмітити, що є значний спектр сфер діяльності керівників-лідерів, від яких у певною мірою залежить ефективність важливих аспектів діяльності організації. Тому, запропоновану нами формулу ефективного лідирування, вважаємо лише орієнтовною, себто об'єктивною

лише у окремо обраній ситуації (рис. 2.3.).

<p><u>Формула для розрахунку:</u></p> $EK = Eocy + Eдя + Eeq + Epn + Eмп + Eppч + Epo + Ep,$
<p>де: <i>Eocy</i> – ефективна організаційна структура управління;  <i>Eдя</i> – ефективні ділові якості;  <i>Eeq</i> – ефективний емоційний інтелект;  <i>Epn</i> – ефективна робота з персоналом;  <i>Eмп</i> – ефективна мотивація персоналу;  <i>Eppч</i> – ефективне регулювання робочого часу;  <i>Epo</i> – ефективний розвиток особистості;  <i>Ep</i> – ефективні рішення.</p>

Рис. 2.3. Узагальнена методика розрахунку ефективності лідування керівника

Примітка. Складено автором

Загалом проведене нами дослідження показало, що керівник-лідер повинен ефективно працювати в усіх функціональних напрямках діяльності своєї команди. Й для цього йому треба мати відмінні ділові якості, бути компетентним, добре володіти емоційним інтелектом та інтуїцією. Вагома частина перерахованих нами якостей не є вродженими і ними можна успішно оволодіти, за умови постійного самовдосконалення.

Основні, досліджені нами, складові оцінки ефективності лідування у ТОВ «Інтерфом-Захід», подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Основні аспекти оцінки ефективності лідування у ТОВ «Інтерфом-Захід»

№ пп	Характеристика основних аспектів оцінки ефективності лідування
1	2
1.	Керівний склад організації дуже добре знає інфраструктуру своєї установи та відслідковує ефективність її діяльності. Вони в достатній мірі обізнані щодо сильних сторін і перспектив розвитку підприємства, володіють інформацією стосовно проблем та загроз, розробляють превентивні напрями мінімізації ризиків власної установи.
2.	В закладі прийнята і оформлена документально політика у сфері якості, в основу якої положено стратегічні цілі розвитку організації.

Продовження табл. 2.9

1	2
	<p>Система управління якістю налічує чотири групи процесів: процеси, пов'язані із відповідальністю керівництва у сфері якості; процеси, пов'язані із управлінням ресурсами для забезпечення діяльності; процеси виробництва; процеси моніторингу, вимірів, оцінки, аналізу та поліпшення кожного виду діяльності. Виробничий процес ТОВ «Інтерфом-Захід», здійснюється відповідно до встановлених стандартів і річного плану роботи підприємства. В ТОВ «Інтерфом-Захід» розроблено та запроваджено процес моніторингу й вимірювання процесів. Моніторинг процесів забезпечений визначеністю процесу, наявністю методик та правил його виконання, визначенням точок для контролю. Результати моніторингу передаються керівництву організації для аналізу та покращення процесів.</p>
3.	<p>Робота з персоналом у ТОВ «Інтерфом-Захід» здійснюється на належному рівні. Велике значення приділяється навчанню й підвищенню кваліфікації персоналу організації.</p>
4.	<p>Певна увага у закладі приділена створенню позитивного соціально-психологічного клімату у колективі. Формування сприятливого клімату є не лише важливим питанням, але також і творчим. Його реалізація вимагає від керівництва освітніх навичок в галузі основ психології, вміння перспективної оцінки щодо можливостей виникнення тих чи й інших ситуацій у взаємовідносинах співробітників, володіння навичками регулювання та розв'язання конфліктів, володіння інструментами та методиками ефективної мотивації.</p>

Примітка: Складено автором самостійно на основі досліджень.

Загалом, у ТОВ «Інтерфом-Захід» ефективність лідирування можна оцінити досить високо. Основними векторами покращення ефективності лідирування вважаємо концентрацію уваги на покращенні соціально-психологічного клімату у колективі й більш активному залученні персоналу до керування товариством.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

Як було досліджено нами у попередніх розділах, лідерство є ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації. Воно відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної команди, забезпечуючи спрямування зусиль усіх її членів на досягнення спільних цілей. У сучасних умовах швидких змін та високої конкуренції важливість вдосконалення лідерських якостей набуває особливого значення.

В результаті проведеного дослідження нами було окреслено наступні основні шляхи вдосконалення лідерства як інструменту організації діяльності ефективної команди:

1. Навчання та постійний розвиток. Регулярне навчання та розвиток лідерських навичок допомагають керівникам залишатися в курсі нових тенденцій та методів управління. Це можуть бути тренінги, семінари, коучинг та обмін досвідом з іншими лідерами.

2. Розвиток емоційного інтелекту. Лідер повинен мати високий рівень емоційного інтелекту, що включає здатність розуміти свої емоції та емоції інших, управляти ними та використовувати їх для мотивації та підвищення продуктивності команди.

3. Налагодження ефективного зворотного зв'язку із командою. Відкритий та регулярний зворотний зв'язок від команди допомагає лідеру розуміти сильні та слабкі сторони свого стилю управління та вчасно вносити необхідні корективи.

4. Інноваційність та креативність. Лідери повинні заохочувати інновації та креативність у команді, створюючи середовище, де нові ідеї можуть бути вільно висловлені та реалізовані.

5. Управління змінами. Вміння ефективно управляти змінами є критичним для сучасних лідерів. Це включає підготовку команди до змін, комунікацію змін та підтримку в період переходу.

6. Грамотне застосування мотивації та визнання. Лідер повинен знаходити індивідуальні підходи до мотивації кожного члена команди, визнавати їх досягнення та створювати умови для професійного зростання.

Розглянемо кожен із зазначених напрямків вдосконалення лідерства як інструменту організації діяльності ефективної команди більш детально.

Отож, навчання та постійний розвиток є важливими складовими успішного лідерства. Вони забезпечують лідера необхідними знаннями, навичками та інструментами для ефективного управління командою та організацією. В табл. 3.1. нами узагальнені основні напрямки навчання та розвитку для лідера.

*Таблиця 3.1*

**Характеристика основних методів навчання та розвитку для лідера**

№ пп	Напрями навчання та розвитку	Методи	Характеристика
1	2	3	4
1.	Професійне навчання	Спеціалізовані курси та тренінги	Відвідування курсів та тренінгів за спеціалізацією допомагає лідерам залишатися в курсі новітніх тенденцій та передових практик у своїй галузі. Це може включати фінансовий менеджмент, стратегічне планування, управління проектами тощо.
		Сертифікаційні програми	Отримання сертифікатів у своїй сфері діяльності підвищує професійний рівень та додає авторитету.
2.	Особистісний розвиток	Менторство та коучинг	Пошук менторів та коучів може допомогти лідерам отримати цінний досвід, зворотний зв'язок та поради щодо розвитку своїх лідерських навичок.
		Саморефлексія	Регулярна самооцінка та рефлексія допомагають зрозуміти власні сильні та слабкі сторони, а також визначити області для подальшого розвитку.
3.	Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги з емоційного інтелекту	Відвідування спеціалізованих тренінгів допомагає розвинути навички саморегуляції, емпатії, соціальної взаємодії та мотивації.
		Практики усвідомленості	Практики, такі як медитація та майндфулнес, сприяють кращому розумінню власних емоцій та емоцій інших людей.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4.	Формування комунікативних навичок	Курси з ораторського мистецтва	Поліпшення навичок публічного виступу та ефективної комунікації допомагає лідерам чітко та переконливо донести свої ідеї до команди та інших зацікавлених сторін.
		Активне слухання	Практикування активного слухання покращує взаєморозуміння та сприяє більш ефективній взаємодії з командою.
5.	Розвиток управлінських навичок	Удосконалення стратегічного мислення	Вивчення стратегічного мислення допомагає лідерам краще планувати майбутні кроки та приймати обґрунтовані рішення.
		Курси та семінари з управління змінами	Курси та семінари з управління змінами допомагають лідерам ефективно керувати процесами змін та адаптуватися до нових умов.
6.	Підвищення ефективності технічних навичок	ІТ-курси	Вивчення новітніх технологій та програмного забезпечення, що використовуються в організації, дозволяє лідерам краще розуміти технічні аспекти бізнесу.
		Аналіз даних	Розвиток навичок аналізу даних допомагає лідерам приймати більш обґрунтовані рішення на основі доступної інформації.
7.	Нетворкінг	Професійні асоціації	Участь у професійних асоціаціях та організаціях допомагає встановити корисні контакти, обмінюватися досвідом та ідеями.
		Конференції та форуми	Відвідування галузевих конференцій та форумів дозволяє дізнатися про нові тенденції, зустрітися з колегами та обговорити актуальні питання.
8.	Формування інноваційного мислення	Курси з інноваційного мислення	Навчання інноваційному підходу до вирішення проблем допомагає лідерам генерувати нові ідеї та впроваджувати їх в організації.
		Креативні воркшопи	Участь у креативних воркшопах стимулює розвиток творчого мислення та здатності до інновацій.

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Постійне навчання та розвиток є необхідними для лідера, який прагне досягти успіху та забезпечити ефективну роботу своєї команди. Інвестування в ці напрямки сприяє не тільки професійному зростанню лідера, але й підвищенню загальної продуктивності та інноваційності організації. Лідери, які постійно вдосконалюються, здатні краще адаптуватися до змін, мотивувати своїх підлеглих та досягати високих результатів.



Особливого значення на сьогодні, для підвищення ефективності лідерства, набуває така форма розвитку як розвиток емоційного інтелекту. Тому, ми вважаємо за доцільне більш детально дослідити дане поняття та явище і проаналізувати шляхи його розвитку. У своїй праці А. Є. Книш зазначає, що «емоції членів організації являють собою кровоносну систему організації, через яку лідер може транслювати своїм підлеглим впевненість та натхнення, або засмученість та страх. Настрій лідера та його поведінка впливають на підлеглих на несвідомому рівні і за лічені години можуть змінити робочу атмосферу в колективі й задати новий вектор розвитку, що може бути як продуктивним так і деструктивним» [8, с.13].

Емоційний інтелект (EI) «являє собою рису особистості, що тісно зв'язана з рівнем підсвідомості, та відображає здатність людини до самоусвідомлення власних емоцій, що забезпечується добрим контактом між свідомістю та підсвідомими переживаннями людини» [29].

Структурна модель емоційного інтелекту нами подана на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структурна модель емоційного інтелекту

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Усі компоненти наведеної структурної моделі пов'язані між собою і посідають однаково велике значення для практичної реалізації потенціалу емоційного інтелекту. Зміст структурних компонентів емоційного інтелекту подані нами у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Зміст структурних компонентів емоційного інтелекту

№ пп	Назва компонента	Зміст та сутність компонента
1	2	3
1.	Сприйняття емоцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відображає комплексну здатність людини до розпізнавання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами, гучністю й тоном голосу та іншими невербальними ознаками.</li> <li>▪ Сприйняття і розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації.</li> <li>▪ Людина, яка знаходиться у хорошому контакті з власними емоціями та переживаннями, набагато легше зможе ідентифікуватися з іншою людиною і зрозуміти сутність її емоційного стану.</li> <li>▪ Бізнес-лідер, який погано розуміє власні емоції і переживання, а також не здатен до розпізнавання емоційних станів і проблем своїх підлеглих, цілковито втрачає можливість до керування емоційним життям власного колективу</li> </ul>
2.	Використання емоцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вказує на здатність людини до використання емоцій з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розмірковування.</li> <li>▪ Використання емоцій стає на пригоді бізнес-лідеру в ситуаціях, коли необхідно розв'язати в короткий термін складне багатоконпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей.</li> <li>▪ Понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потребує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності.</li> <li>▪ Лідер з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань.</li> </ul>
3.	Розуміння емоцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Являє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями (наприклад, різницю між станом захоплення та щастям).</li> <li>▪ Включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів.</li> <li>▪ Бізнес-лідер може добре розпізнавати емоції та особливості їх перегляду на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточуючими, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій як компоненту емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій.</li> </ul>

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
4.	Управління емоціями	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відображає здатність людини до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей.</li> <li>▪ Управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації.</li> <li>▪ Через «трансляцію» позитивних станів підлеглим бізнес-лідер тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не тільки покращує самопочуття співробітників, а й позитивно впливає на ефективність праці.</li> </ul>

Примітка. Сформовано з використанням джерела [8]

Емоційний інтелект є ключовою навичкою для ефективного лідерства, оскільки він допомагає керівникам розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших. Це сприяє покращенню взаємодії з командою, підвищенню мотивації працівників та загальному успіху організації. Ось декілька шляхів розвитку емоційного інтелекту для лідера: самоусвідомлення, шляхом рефлексії та зворотнього зв'язку; саморегуляція, за допомогою технік управління стресом та емоціями; розвиток емпатії через активне слухання та розвиток співчуття; розвиток соціальних навичок через комунікацію та побудову потрібних відносин; формування мотивації за допомогою постановки цілей та позитивного мислення.

Розвиток емоційного інтелекту є безперервним процесом, який вимагає часу, зусиль та свідомої роботи над собою. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше керувати командами, приймати обґрунтовані рішення та створювати позитивне робоче середовище. Це, в свою чергу, сприяє досягненню організаційних цілей та підвищенню загальної продуктивності.

Налагодження ефективного зворотного зв'язку із командою є також дуже важливим аспектом діяльності кожного лідера. Ефективний зворотний зв'язок є ключовим елементом успішної комунікації та продуктивної роботи команди. Він допомагає поліпшити продуктивність, усунути непорозуміння та сприяти особистісному та професійному зростанню співробітників. Нами

ряд важливих аспектів та методів, які допоможуть налагодити ефективний зворотний зв'язок лідера із командою:

1. Чіткість і конкретність. Ефективному лідеру доцільно бути конкретним, уникати загальних фраз, надавати конкретні приклади поведінки або результатів, які потребують уваги. Лідеру важливо фокусувати увагу на поведінці, а не на особистості працівника.

2. Своєчасність і регулярність. Лідеру доцільно надавати зворотний зв'язок вчасно, тобто одразу після події або поведінки, яка потребує уваги. Це дозволяє співробітникам краще зрозуміти і запам'ятати контекст. Також важливо встановити регулярні інтервали для надання зворотного зв'язку, щоб співробітники знали, коли очікувати оцінки своєї роботи.

3. Формування двосторонньої комунікації. Необхідно дозволяти співробітникам висловити свої думки та почуття у відповідь на зворотний зв'язок лідера. Слухання показує повагу та відкритість до їхньої думки. Окрім цього, важливо ставити влучні питання для уточнення. Це потрібно, щоб зрозуміти точку зору співробітника і дати можливість обговорити можливі рішення або покращення.

4. Доцільно подавати зворотний зв'язок у позитивному та підтримуючому тоні, навіть якщо обговорюються недоліки або проблеми. Також, завжди надавати потрібні рекомендації або ж конкретні кроки для покращення ситуації чи поведінки. Лідеру потрібно використовувати зворотний зв'язок як інструмент для мотивації та розвитку співробітників, вказувати на їхні сильні сторони та області, де вони можуть покращитися. Варто також, спільно з працівниками розробляти плани розвитку, які включають цілі та ресурси для досягнення кращих результатів.

6. Важливим є визнавати та хвалити досягнення співробітників. Це підвищує моральний дух та мотивацію команди. Також бажано відзначати досягнення співробітників публічно, якщо це доречно. Це може слугувати прикладом для інших і підвищувати загальний рівень мотивації в команді.

Налагодження ефективного зворотного зв'язку із командою необхідно здійснювати із використанням сучасних технологій та інструментів, таких як платформи для управління продуктивністю, сайти опитування та зворотного зв'язку. Доречним є також використання аналітичних інструментів для відстеження продуктивності та ефективності наданого зворотного зв'язку.

Отож, налагодження якісного зворотного зв'язку лідера з командою є критично важливим для успіху будь-якої організації. Воно сприяє створенню відкритого та довірчого середовища, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також підтримці постійного розвитку та вдосконалення. Використовуючи наведені вище методи та практики, лідери можуть значно покращити якість взаємодії з командою та досягти високих результатів у своїй діяльності.

На завершення варто відзначити, що сьогодні, в умовах воєнного стану, підприємства стикаються з унікальними викликами, що вимагають від лідерів не лише професійних навичок, але й особистих якостей, таких як стійкість, адаптивність та емпатія. Вживання та ефективність діяльності підприємства залежать від здатності керівництва швидко реагувати на зміни, підтримувати моральний дух команди та забезпечувати безперебійність операційних процесів. Важливо зберігати спокій, бути гнучким у прийнятті рішень, забезпечувати прозору комунікацію та підтримувати команду. Крім того, лідери повинні зосереджуватися на забезпеченні операційної ефективності, стратегічному плануванні та інноваціях, щоб забезпечити стабільність та розвиток підприємства в складних умовах.

Вдосконалення лідерства є безперервним процесом, що вимагає постійної роботи над собою та своїми навичками. Лідери, які здатні ефективно управляти командами, мотивувати працівників та впроваджувати інновації, сприяють не лише досягненню цілей організації, але й створенню середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим та цінним. У сучасних умовах, коли зміни відбуваються швидко, а конкуренція зростає, вдосконалення лідерства стає ключовим чинником успіху організації.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Отож, лідерство є невід'ємною складовою успішної роботи команди. Лідерство, виходячи із наших досліджень, є процесом впливу на інших з метою досягнення спільних цілей. Ефективний лідер сприяє формуванню в команді високого рівня взаєморозуміння, співпраці та взаємоповаги. Лідерство має значний вплив на результативність команди, воно сприяє створенню мотивації та підтримує розвиток креативності і ініціативності серед членів команди. Крім того, ефективний лідер виявляється не лише в здатності до мотивації та направлення команди, але й у здатності створювати сприятливу атмосферу для співпраці та розвитку кожного учасника команди. Успішний лідер має володіти рядом ключових характеристик, серед яких можна виокремити вміння комунікації, емпатію, вміння приймати рішення та лідерську відповідальність. Також важливими є лідерські якості, такі як впевненість, рішучість та відповідальність. Саме такий лідер здатен забезпечувати спрямованість команди на досягнення спільних цілей, створювати мотивацію та сприяти розвитку кожного учасника команди.

2. ТОВ «Інтерфом-Захід» розпочало свою діяльність у 2008 році. Товариство належить до групи підприємств компанії «Інтерфом». Дана компанія є однією з найбільших виробників пінополіуретану України із успішною бізнес-історією, яка розпочала свою роботу ще із 1997 року. Наше дослідження показало, що практично усі фінансово-економічні показники господарської діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід» у 2022 та у 2023 роках суттєво знизилися порівняно із довоєнним періодом. На дану динаміку суттєво вплинули політичні та економічні фактори, продиктовані воєнною агресією проти нашої країни. Позитивним є те, що дане підприємство на сьогодні є прибутковим. Чистий дохід від реалізованої продукції у 2023 році навіть збільшився на 8 236 тис. грн. у порівнянні із 2022 роком. Загалом,

дослідження основних аспектів діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід» привело нас до висновків, що дане Товариство є прибутковим і успішно долає перепони викликані економічною кризою та воєнним станом в нашій країні.

3. Для діагностики та аналізу ефективності діючої практики лідерства на досліджуваному підприємстві нами використано метод бально-рейтингової оцінки якості стилю лідування генерального директора, членів адміністративного та технічного рівня менеджменту. Визначений нами рівень якості лідування генерального директора ТОВ «Інтерфом-Захід» є високим (отримано 75,5 балів зі 100). Це означає, що керівник працює на достатньому (доброму) рівні. Він являється справжнім лідером, спроможним беззаперечно впливати на підлеглих, адекватно пояснювати їм доцільність проведення необхідних змін чи впровадження новацій у діяльність товариства, а також якісно планувати потрібні для успішного розвитку нововведення. Рівень якості лідування членів адміністрації ТОВ «Інтерфом-Захід» в загальній системі управління підприємством складає 74,9%, і він теж відповідає рівню «добрий». Відмінному рівню відповідає якість лідування технічного рівня менеджменту, він склав 85,71%. Отож, підсумовано, що, використана в ході нашого дослідження методика дала можливість обґрунтовано оцінити як рівень якості керування в цілому, так і провести діагностику якості лідування окремих суб'єктів товариства.

4. Сьогодні, в умовах воєнного стану, підприємства стикаються з унікальними викликами, що вимагають від лідерів не лише професійних навичок, але й особистих якостей, таких як стійкість, адаптивність та емпатія. Вживання та ефективність діяльності підприємства залежать від здатності керівництва швидко реагувати на зміни, підтримувати моральний дух команди та забезпечувати безперервність операційних процесів. Важливо зберігати спокій, бути гнучким у прийнятті рішень, забезпечувати прозору комунікацію та підтримувати команду. Крім того, лідери повинні зосереджуватися на забезпеченні операційної ефективності, стратегічному плануванні та інноваціях, щоб забезпечити стабільність та розвиток

підприємства в складних умовах. В результаті проведеного дослідження нами були визначені та детально обгрунтовані основні напрямки вдосконалення лідерства як інструменту організації діяльності ефективної команди, а саме: навчання та постійний розвиток; налагодження ефективного зворотного зв'язку із командою; інноваційність та креативність; підвищення майстерності при управлінні змінами; грамотне застосування мотивації та визнання. Особливу увагу нами приділено дослідженню розвитку емоційного інтелекту. Вдосконалення лідерства є безперервним процесом, що вимагає постійної роботи над собою та своїми навичками. Лідери, які здатні ефективно управляти командами, мотивувати працівників та впроваджувати інновації, сприяють не лише досягненню цілей організації, але й створенню середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим та цінним.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с
2. Біда О. А., Орос І.І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки Серія: Педагогічні науки*. 2021. Випуск 197. С.17-20.
3. Буранич Р. В. Роль лідерства в діяльності ефективної команди. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю 16 травня 2024 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2024.
4. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
5. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471– 475.
6. Ілляш І. Д. Новітні HR-технології у цифрову добу. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку: Міжнародна науково-практична конференція 23 – 24 жовтня 2019 року. Київ: КНЕУ, 2019. С. 53–55.
7. Кірашук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88 – 94.
8. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
9. Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
10. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68323.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm) (дата звернення: 09.03.2024).

- 11.Лазоренко Т.В, Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 12.Лідерство. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення: 08.03.2024).
- 13.Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О. А., Вовченко В.Р. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах. *Вісник Сумського державного університету*. Економіка і менеджмент. 2019. № 1. С. 142-151.
- 14.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С.88-91.
15. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль , 2021.
- 16.Муха Р. А. Команда, її суть та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>. (дата звернення: 12.07.19.).
- 17.Офіційний сайт «Інтерфом». URL: <https://interfoam.com.ua/>. (Дата звернення: 23.03.2024)
- 18.Пугачов В. П. Виявлення, розвиток і захист лідерства. URL: [http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie\\_razvitie\\_zashhita\\_liderstva.htm](http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie_razvitie_zashhita_liderstva.htm) (дата звернення: 05.03.2024).
- 19.Романовський О.Г., Серета Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20–27.
- 20.Фрейд Зігмунд. Вступ до психоаналізу. Переклад з німецької: П. Таращук. Київ: Основи, 1998. 709 с.
- 21.Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529/1355>

22. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64-69.
23. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf) (дата звернення: 03.02.2024).
24. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями*. 2018. № 2(5). С. 61–70.
25. Юкіш В.В., Гриньох Н.В., Овчиннікова Т.В. Методи оцінки ефективності керівника організації. *Економічні студії*. 2017. № 2(15). С. 115 – 118.
26. Armstrong, M. Performance management: Key strategies and practical guidelines. URL: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital.pdf) (дата звернення: 08.05.2024).
27. Drucker P. The Practice of Management. Oxford : Elsevier, 2005. 416 p.
28. Nietzsche F. Thus Spoke Zarathustra: A Book for Everyone and No One. 1961. URL: <https://www.amazon.com/Thus-Spoke-Zarathustra-Everyone-Classics/dp/0140441182> (дата звернення: 08.04.2024).
29. Cooper A., Petrides K. V. A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form (TEIQue-SF) using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*. 2010. P. 449–457.
30. Machiavelli N. Selected works. URL: <https://hackettpublishing.com/political-theory/ancient-medieval/selected-political-writings-machiavelli> (дата звернення: 05.05.2024).
31. Montesquieu S. Selected works. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/montesquieu-complete-works-vol-1-the-spirit-of-laws> (дата звернення: 08.05.2024).