

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

ВАСИЛЕЧКО Катерина Іванівна

Необхідність розвитку лідерських якостей членів команди у період воєнного
стану. / The need to develop leadership qualities of team members during martial
law

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41
К. І. Василечко

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А. Надвиничний

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	17
2.1. Характеристика діяльності організації в умовах воєнного стану	17
2.2. Оцінка рівня розвитку лідерських якостей персоналу організації	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	31
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку українського суспільства, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та постійними викликами, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. Повномасштабна війна суттєво трансформувала функціонування організацій, змінила підходи до управління, комунікації та взаємодії в колективах. За таких умов зростає значення людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій.

Воєнний стан створює принципово нове середовище для діяльності підприємств і установ, у якому працівники стикаються з підвищеним рівнем стресу, психологічного навантаження, невизначеністю майбутнього, ризиками для життя та здоров'я. Це, у свою чергу, ускладнює процеси управління, знижує ефективність командної роботи та потребує нових підходів до організації праці. У таких умовах традиційні управлінські моделі виявляються недостатньо ефективними, а ключову роль починають відігравати лідерські якості не лише керівників, а й усіх членів команди.

Сучасні організації дедалі більше орієнтуються на командні форми роботи, де успіх залежить від здатності працівників брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, підтримувати інших членів колективу та швидко адаптуватися до змін. Особливого значення набуває розвиток таких лідерських компетентностей, як емоційний інтелект, стресостійкість, комунікативні навички, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та кризових ситуацій. У період воєнного стану саме ці якості дозволяють забезпечити згуртованість команди, підтримку працівників та ефективне функціонування організації навіть за несприятливих обставин.

Аналіз останніх наукових досліджень свідчить, що проблематика лідерства та розвитку лідерських якостей членів команди активно розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, Є. А. Жарик акцентує увагу на значенні трансформаційного лідерства в управлінні

змiнами, тодi як Н. Г. iванова, О. О. Паливода, Ю. I. Андрусишин та iншi дослiдники обгрунтовують психологiчнi засади лiдерства, пiдкреслюючи роль комунiкацiї та емоцiйного iнтелекту. Вагомий внесок у розкриття сутностi лiдерства зробили О. А. Бiда, I. I. Орос, А. П. Чичук, якi розглядають його як складний соцiально-психологiчний феномен, а I. А. Маркiна, В. Л. Воронiна, I. А. Дмитренко – як ключовий елемент сучасного менеджменту. Дослiдження Л. Ф. Кожушко та А. С. Щербакової, а також Н. В. Прилепи доводять, що лiдерство виступає передумовою ефективної системи управлiння органiзацiєю, тодi як Р. П. Кiрашук i О. I. Пархоменко-Куцевiл акцентують увагу на ролi стилiв керiвництва.

Метою роботи є теоретичне обгрунтування та розроблення практичних рекомендацiй щодо розвитку лiдерських якостей членiв команди в умовах воєнного стану з метою пiдвищення ефективностi командної взаємодiї, стiйкостi персоналу та результативностi дiяльностi органiзацiї.

Для досягнення поставленої мети визначено такi **завдання**:

- розкрити сутнiсть, змiст та значення лiдерства i лiдерських якостей у системi управлiння персоналом;
- проаналiзувати основнi теоретичнi пiдходи та сучаснi концепцiї лiдерства;
- визначити роль лiдерських якостей у формуваннi ефективної командної взаємодiї;
- дослiдити особливостi функцiонування органiзацiй i персоналу в умовах воєнного стану;
- оцiнити рiвень розвитку лiдерських якостей членiв команди (на прикладi конкретної органiзацiї або умовного дослiдження);
- проаналiзувати вплив воєнного стану на поведiнку, мотивацiю та взаємодiю працiвникiв у командi;
- виявити основнi проблеми та бар'єри розвитку лiдерських якостей персоналу;

- обґрунтувати напрями та інструменти розвитку лідерських компетентностей у кризових умовах;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку лідерських якостей членів команди.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку лідерських якостей членів команди в умовах воєнного стану.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, що забезпечили комплексний підхід до вивчення проблеми розвитку лідерських якостей членів команди в умовах воєнного стану.

Теоретичну основу дослідження становлять методи аналізу та синтезу, які застосовувалися для узагальнення наукових підходів до визначення сутності лідерства, його ролі у системі управління персоналом, а також для формування цілісного уявлення про лідерські якості як складову ефективної командної діяльності. Метод узагальнення дозволив систематизувати існуючі теоретичні концепції та підходи до розвитку лідерства.

Емпіричне дослідження базувалося на використанні соціологічних методів, зокрема анкетування працівників, що дозволило оцінити рівень розвитку лідерських якостей, визначити проблемні аспекти командної взаємодії та виявити вплив воєнного стану на поведінку персоналу. Для обробки результатів анкетування застосовувалися методи статистичного аналізу, групування та візуалізації даних (таблиці, діаграми).

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів і розроблених рекомендацій у діяльності організацій різних форм власності, що функціонують в умовах воєнного стану або кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проблематика лідерства в різні історичні періоди формувалася під впливом численних чинників, що відображали особливості соціального, культурного та економічного розвитку суспільства. До ключових факторів, які визначали розуміння сутності лідерства, належать система цінностей, рівень соціально-економічного розвитку, політичний устрій, технологічний прогрес, релігійні уявлення, а також характер історичної епохи — мирної чи воєнної. Врахування цих аспектів дозволяє пояснити, чому в різні історичні періоди уявлення про лідера та його роль суттєво відрізнялися. Для більш наочного відображення факторів, що впливають на формування лідерства, доцільно подати їх у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.1.). Як видно з рис. 1.1, формування лідерства є результатом впливу комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальну роль відіграють соціально-економічні та культурні умови розвитку суспільства.



Рис. 1.1. Основні фактори формування лідерства [14, с. 494]

З метою узагальнення впливу окремих факторів на формування лідерства доцільно представити їх характеристику у табличній формі.

Таблиця 1.1

Вплив факторів на формування лідерства [7, с. 201]

Фактор	Характер впливу
Соціально-економічний	Визначає стиль управління
Політичний	Формує тип лідерства
Культурний	Впливає на цінності
Релігійний	Формує моральні орієнтири
Технологічний	Визначає інструменти управління

Дані табл. 1.1 свідчать про те, що кожен із зазначених факторів по-різному впливає на формування лідерських якостей і визначає специфіку лідерства в різних умовах.

У період античності лідерство розглядалося як надзвичайно важливий суспільний феномен, що формувався під впливом тогочасних соціокультурних умов. У цей час виникли перші уявлення про лідера як особистість, здатну впливати на політичні, військові та соціальні процеси. Важливими характеристиками лідера вважалися відвага, сила, героїзм, а також здатність приймати стратегічні рішення. Відомі постаті того часу, зокрема військові діячі та правителі, повинні були поєднувати інтелектуальні здібності, рішучість, комунікаційні навички та впевненість у собі.

Водночас значний вплив на формування уявлень про лідерство мали етичні та моральні норми. Філософи античності розглядали лідерство крізь призму справедливості, мудрості та необхідності підготовки особистості до виконання управлінських функцій.

У середньовічну епоху концепція лідерства зазнала суттєвих змін і набула виразного духовно-релігійного характеру. Авторитет правителя часто пов'язувався з божественним походженням влади, а сам лідер сприймався як носій духовних цінностей. У цей період важливими стали моральність, віра та відданість релігійним принципам, що визначали поведінку та роль лідера в суспільстві.

Епоха Відродження та Нового часу принесла нове бачення лідерства, засноване на ідеях гуманізму та раціоналізму. У центрі уваги опинилися

інтелектуальні можливості людини, її здатність до творчості та самореалізації. Лідерство почали трактувати як уміння впливати на інших, надихати їх і сприяти розвитку потенціалу. Поряд із цим сформувалися підходи, які підкреслювали значення стратегічного мислення, політичної гнучкості та здатності ефективно діяти в умовах змін.

У Новий час також виникли ідеї про легітимність влади та її походження від суспільної згоди. Лідерство почало розглядатися як результат домовленостей між громадянами, а не лише як прояв сили чи традиції. Одночасно з розвитком економіки та індустріалізації зросла роль управлінських здібностей та організації праці [4, с. 18].

У XIX столітті дослідження лідерства набули міждисциплінарного характеру. Соціологія розглядала його як елемент соціальної системи, а психологія зосереджувалася на особистісних характеристиках лідера та механізмах впливу на інших. У цей період також з'явилися концепції, що пов'язували лідерство з соціальними процесами, класовими інтересами або харизматичними якостями особистості.

У XX столітті сформувалися основні теоретичні підходи до вивчення лідерства. Серед них — теорія рис, яка акцентує увагу на вроджених якостях; ситуаційний підхід, що підкреслює залежність лідерства від обставин; поведінкова теорія, яка аналізує стиль взаємодії з підлеглими; та системний підхід, який розглядає лідерство як процес організації взаємовідносин у групі.

Особливе значення має концепція трансформаційного лідерства, яка акцентує увагу на взаємодії лідера та команди, спільному досягненні цілей і підвищенні мотивації. У межах сучасних підходів також розвивається ідея колективного лідерства, згідно з якою ефективні результати досягаються через співпрацю всіх учасників команди.

На початку XXI століття поширення набули концепції, що враховують емоційний аспект лідерства. Вони підкреслюють важливість здатності керівника встановлювати ефективні міжособистісні відносини, мотивувати працівників та створювати позитивний психологічний клімат у колективі.

Еволюцію підходів до розуміння лідерства доцільно відобразити у вигляді схеми.

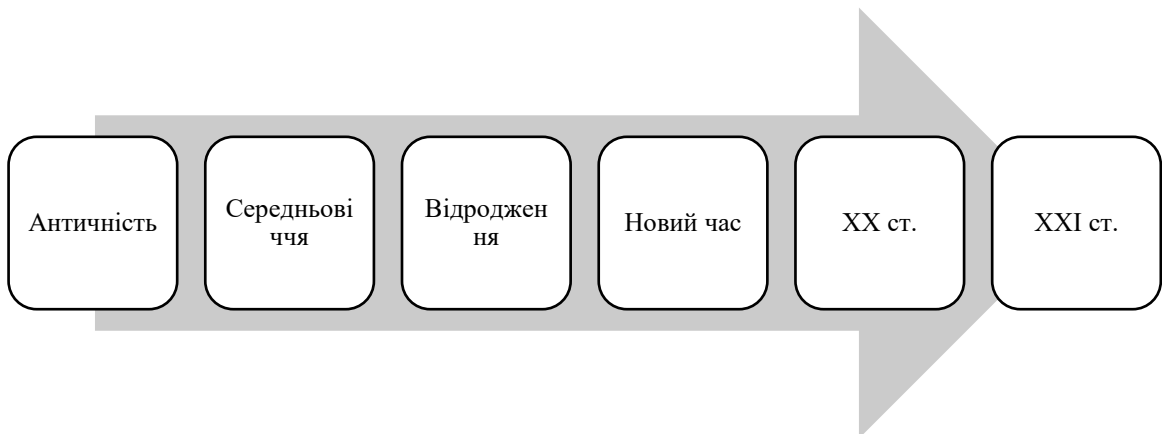


Рис. 1.2. Еволюція лідерства [17, с. 124]

Як видно з рис. 1.2, розвиток лідерства має послідовний характер і відображає зміну суспільних цінностей та управлінських підходів.

Характерні особливості лідерства в різні історичні періоди узагальнено в таблиці.

Таблиця 1.2

Лідерство в історичні періоди [18, с. 32]

Період	Основні риси	Тип лідера
Античність	Героїзм	Вождь
Середньовіччя	Релігійність	Духовний
Відродження	Інтелект	Гуманіст
Новий час	Раціональність	Управлінець
XX–XXI ст.	Командність	Лідер-менеджер

Як свідчать дані табл. 1.2, у різні історичні періоди змінювалися як характеристики лідера, так і його функціональна роль у суспільстві.

Отже, розвиток уявлень про лідерство відбувався паралельно зі змінами в суспільстві, економіці та культурі. Кожна історична епоха формувала власне бачення ролі лідера, що свідчить про складність і багатогранність цього феномену.

О. В. Тельпіс підкреслює, що лідерство має універсальний характер і є невід’ємною складовою суспільного життя. Воно проявляється у різних сферах діяльності — від великих організацій до малих груп, охоплюючи

бізнес, освіту, релігію, неформальні об'єднання, а також стихійні соціальні утворення, зокрема вуличні групи чи масові акції. Науковець зазначає, що лідерство виникає там, де існує потреба у розмежуванні ролей між тими, хто веде за собою, і тими, хто підтримує та наслідує.

У свою чергу, О. О. Дармограй розглядає лідерство як процес організації ефективної взаємодії всередині групи, спрямованої на досягнення спільних цілей. Він акцентує увагу на тому, що результативність такої взаємодії значною мірою залежить від здатності лідера правильно оцінювати ситуацію та обирати адекватні дії відповідно до конкретних умов.

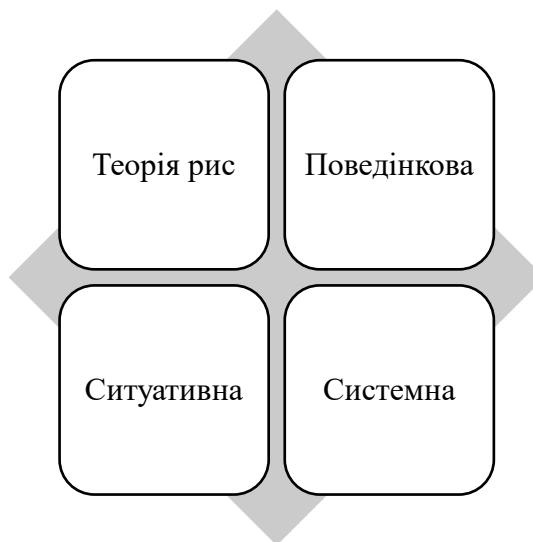


Рис. 1.3. Основні теорії лідерства [27, с. 185]

У вітчизняній економічній науці питання лідерства недостатньо пов'язується з історичними підходами до його осмислення. Водночас важливе значення для розвитку теорії лідерства має праця Н. Макіавеллі «Державець», у якій сформульовано ключові принципи ефективного керівництва. Зокрема, підкреслюється, що влада лідера ґрунтується на підтримці послідовників; взаємовідносини між лідером і підлеглими мають бути зрозумілими та передбачуваними; лідер повинен володіти здатністю до самозбереження; а також виступати взірцем мудрості та справедливості для свого оточення. На основі цих положень можна виокремити такі фундаментальні принципи

лідерства, як орієнтація на підтримку, передбачуваність поведінки, стійкість та зразковість. Для систематизації основних теоретичних підходів до лідерства доцільно представити їх у вигляді класифікаційної схеми (рис. 1.3.).

Як видно з рис. 1.3, сучасна теорія лідерства представлена різними підходами, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах цього феномену.

Порівняльну характеристику основних теорій лідерства подано в таблиці.

Таблиця 1.3

Порівняння теорій лідерства [30, с. 245]

Теорія	Суть	Переваги	Недоліки
Теорія рис	Вроджені якості	Простота	Обмеженість
Поведінкова	Поведінка	Практичність	Не враховує ситуацію
Ситуативна	Умови	Гнучкість	Складність

Аналіз табл. 1.3 показує, що кожен підхід має як сильні, так і слабкі сторони, що зумовлює необхідність їх комплексного використання.

На сучасному етапі сутність лідерства визначається через сукупність функціональних характеристик особистості лідера. Серед них - готовність приймати ризиковані рішення, здатність мотивувати та надихати інших, ефективне делегування повноважень, демонстрація прикладу для наслідування, а також визнання індивідуального внеску членів команди й заохочення їхніх досягнень.

Теоретичну основу сучасних підходів до лідерства також становить концепція «7-S», яка включає такі ключові елементи: стратегічні орієнтири, організаційну структуру, системи та процедури діяльності, стиль управління, кадровий склад, професійні навички та спільні цінності, що поділяються працівниками. Структуру моделі «7-S» доцільно подати у вигляді рис. 1.4.

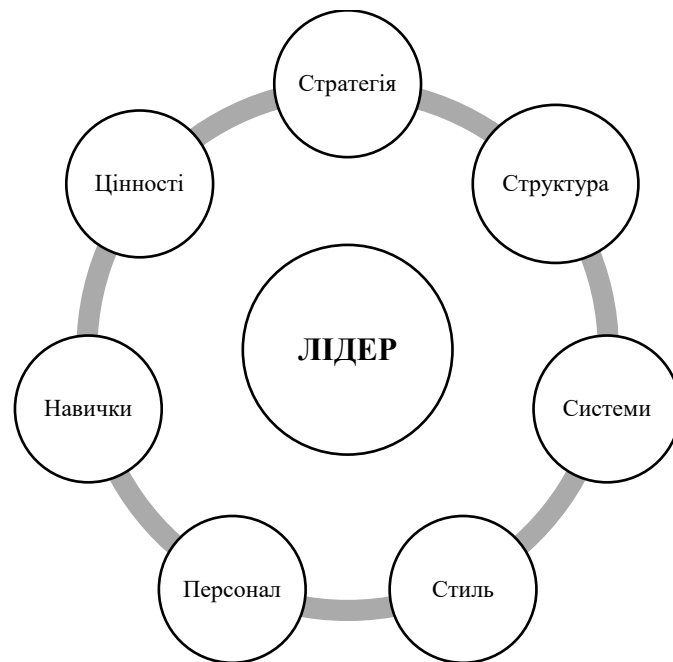


Рис. 1.4. Модель «7-S» [41, с. 62]

Як видно з рис. 1.4, усі елементи моделі взаємопов'язані та формують єдину систему управління. Зміст складових моделі наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Елементи моделі 7-S [41, с. 62]

Елемент	Зміст
Стратегія	Напрямок розвитку
Структура	Організація
Системи	Процедури
Стиль	Управління
Персонал	Кадри
Навички	Компетенції
Цінності	Культура

Сучасна наука пропонує різноманітні теоретичні підходи до пояснення природи лідерства. Зокрема, теорія соціального обміну (Дж. Хоманс) розглядає лідерство як результат взаємного обміну цінностями, знаннями, досвідом і особистісними якостями між учасниками групи. Теорія ролей (Р. Бейлс) акцентує увагу на поділі лідерських функцій між «інструментальним» лідером, який вирішує виробничі завдання, та «соціальним» лідером, відповідальним за підтримання сприятливого психологічного клімату.

Натомість концепція харизматичного лідерства (Дж. Конгер, Р. Хаус, Б. Шамір) пояснює вплив лідера через наявність особливих рис, які викликають довіру та спонукають інших слідувати за ним.

Інтерактивний підхід до лідерства передбачає, що кожен учасник колективу потенційно може виконувати роль лідера залежно від власних індивідуальних характеристик, особливостей інших членів групи, конкретних обставин та поставлених цілей. Своєю чергою, синтетична теорія розглядає лідера як ключову фігуру, яка забезпечує узгодження та гармонізацію міжособистісних взаємин у колективі.

Ситуативний підхід, запропонований Ф. Фідлером, акцентує увагу на тому, що лідерство формується під впливом конкретних умов, а ефективність управління залежить від здатності особи діяти відповідно до вимог ситуації, використовуючи відповідні знання, навички та управлінські інструменти. Теорія рис, розроблена Р. Манном і Р. Стогділлом, трактує лідера як особистість, яка володіє певним набором психологічних характеристик, що забезпечують їй можливість впливати на інших та приймати управлінські рішення [24, с. 32].

Поведінковий підхід до лідерства (Р. Блейк, К. Левін) зосереджується не стільки на особистісних якостях керівника, скільки на його поведінці у взаємодії з підлеглими. Водночас адаптивний підхід (Т. Мітчел, П. Херсі) підкреслює важливість здатності лідера швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати свою поведінку відповідно до нових умов. У межах системної теорії лідерство розглядається як процес організації взаємодії в групі, а лідер виступає координатором цих відносин.

Серед найбільш поширених концепцій лідерства виділяють теорію особистісних якостей, поведінковий та ситуаційний підходи. При цьому дослідники зазначають, що жодна з існуючих теорій не дає вичерпного пояснення феномену лідерства, оскільки кожна з них охоплює лише окремі аспекти цієї складної категорії. Незважаючи на критику, усі підходи активно застосовуються на практиці, що свідчить про їхню прикладну цінність.

Важливим аспектом дослідження є класифікація типів лідерства. Зокрема, О. В. Тельпіс виділяє низку факторів, які впливають на формування певного типу лідера, серед яких політична система суспільства, характер виробничих відносин, домінуючі цінності, психофізіологічні особливості людини та національні традиції.

Практичне застосування теоретичних положень лідерства пов'язане з розробленням відповідних організаційно-економічних моделей. У цьому контексті важливе місце займають ситуаційні моделі лідерства. Зокрема, модель Ф. Фідлера враховує характер взаємин між керівником і підлеглими, структуру завдань та рівень формальних повноважень. Модель «шлях – мета» Т. Мітчела і Р. Хауза акцентує увагу на характеристиках працівників і особливостях організаційного середовища. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара базується на поєднанні двох типів поведінки керівника — орієнтації на виконання завдань і орієнтації на підтримку міжособистісних відносин [13, с. 86].

Модель прийняття управлінських рішень В. Врума та Ф. Йеттона передбачає використання різних стилів керівництва залежно від ситуації. Вона враховує такі параметри, як рівень поінформованості керівника, складність завдання, необхідність залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, наявність конфліктів у колективі та інші фактори. Відповідно до цієї моделі, керівник може діяти як одноосібно, так і залучати підлеглих до обговорення чи спільного ухвалення рішень.

Побудова ефективної моделі лідерства передбачає поетапний процес. Спочатку здійснюється збір необхідної інформації, яка повинна бути чіткою, конкретною та змістовною. Далі проводиться аналіз можливих суперечностей між елементами системи з метою виявлення проблемних зон. Наступним кроком є розроблення оптимальної моделі, яка забезпечує узгодженість усіх складових. Наступним етапом виступає планування змін, що потребує готовності як керівництва, так і персоналу до їх впровадження, особливо в умовах організацій з низьким рівнем адаптивності до нововведень.

Таблиця 1.5

Етапи реалізації моделі лідерства [3, с. 54]

Етап	Зміст	Роль лідера
Збір інформації	Аналіз вихідних даних	Аналітик
Аналіз	Виявлення проблем	Стратег
Побудова моделі	Розробка рішення	Організатор
План змін	Підготовка до впровадження	Координатор
Впровадження	Реалізація змін	Лідер змін
Контроль	Оцінка результатів	Контролер

П'ятий етап — реалізація змін — є ключовим, оскільки саме на цьому рівні втілюються результати попередньої підготовчої роботи. Водночас значний опір нововведенням з боку персоналу може спричинити затягування або відтермінування їх впровадження, що, своєю чергою, призводить до втрат часу та потенційних економічних вигод. Тому успішне впровадження змін потребує формування команди, готової до трансформацій, а також забезпечення її необхідними ресурсами, підтримкою та відповідними управлінськими повноваженнями. Шостий етап передбачає здійснення контролю та коригування. На цьому рівні відбувається зіставлення запланованих результатів із фактично досягнутими показниками. У разі виявлення відхилень виникає потреба у внесенні змін до планів діяльності та механізмів їх реалізації, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів.

Застосування запропонованої моделі характеризується поєднанням ґрунтовної теоретичної бази та чіткої практичної орієнтації. Це дає підстави розглядати її як ефективний інструмент управління, зокрема у сфері діяльності комунальних підприємств, на засадах лідерства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне управління підприємствами із використанням лідерського підходу потребує глибокого аналізу існуючих теорій і моделей лідерства. Використання таких підходів, як теорія особистісних якостей, поведінковий та ситуаційний підходи, сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища та розвитку лідерського потенціалу працівників.

Водночас для повноцінної реалізації лідерських можливостей важливим є впровадження конкретних управлінських моделей. У цьому контексті удосконалена модель «7-S» передбачає розширення підходів до збору інформації та вдосконалення механізму впровадження змін з урахуванням ролі лідера в управлінських процесах.

Отже, узагальнюючи викладене, слід зазначити, що лідерство виступає багатовимірним і динамічним явищем, яке поєднує в собі як особистісні характеристики, так і особливості групової взаємодії та зовнішнього середовища. Еволюція наукових підходів до його розуміння, різноманіття теорій і моделей свідчать про складність цього феномену та необхідність його комплексного дослідження. В умовах сучасних викликів, зокрема нестабільності та кризових процесів, зростає значення практичного застосування лідерських підходів, що забезпечують ефективність управління, адаптивність організацій та розвиток командного потенціалу. Саме тому формування і впровадження сучасних моделей лідерства є важливою передумовою підвищення результативності діяльності організацій та їх здатності до сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЛІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Характеристика діяльності організації в умовах воєнного стану

Діяльність сучасних підприємств в Україні відбувається в умовах значної невизначеності, зумовленої воєнним станом, економічною нестабільністю та постійними змінами зовнішнього середовища. У таких умовах особливого значення набуває здатність організацій адаптуватися до нових викликів, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкість функціонування. Одним із прикладів підприємства, яке продовжує успішно здійснювати господарську діяльність в умовах війни, є товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЕП».

ТОВ «ЛЕП» функціонує на ринку з 1998 року, що свідчить про значний досвід підприємства у подоланні кризових явищ та адаптації до змін економічного середовища. За час свого існування підприємство сформувало власну систему управління, розвинуло матеріально-технічну базу та створило стабільний кадровий потенціал. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля електротехнічною продукцією, однак спектр його діяльності є значно ширшим і включає інжинірингові послуги, електромонтажні роботи, технічне обслуговування та ремонт обладнання [32].

Важливо підкреслити, що в умовах воєнного стану підприємство не лише зберегло свої позиції на ринку, але й змогло розширити напрями діяльності, що свідчить про ефективність управлінських рішень та високий рівень адаптивності.

Для кращого розуміння особливостей функціонування підприємства доцільно узагальнити основні характеристики його діяльності.

З цією метою представимо їх у формі табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЛЕП» [32].

Показник	Характеристика
Рік заснування	1998
Організаційна форма	ТОВ
Основний вид діяльності	Оптова торгівля електротоварами
Додаткові види діяльності	Електромонтаж, інжиніринг, ремонт
Чисельність персоналу на 01.01.2026 р.	160 осіб
Річний дохід у 2025 році	понад 1,2 млрд грн

Як видно з таблиці 2.1, підприємство характеризується стабільними показниками діяльності, що є важливим чинником його конкурентоспроможності навіть у складних умовах воєнного часу.

Управління підприємством здійснюється на основі лінійно-функціональної структури, яка забезпечує чіткий розподіл обов’язків та відповідальності між підрозділами. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для більш наочного відображення організаційної структури підприємства доцільно представити її у вигляді схеми.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЛЕП» [32].

Як видно з рис. 2.1, структура підприємства є достатньо компактною, що забезпечує ефективність управління та швидкість прийняття рішень, що є особливо важливим у кризових умовах.

Особливе місце в діяльності підприємства займає персонал, який є ключовим ресурсом організації. Саме від рівня кваліфікації, мотивації та

згуртованості працівників залежить ефективність функціонування підприємства.

Станом на 2025 рік чисельність персоналу ТОВ «ЛЕП» становить 160 осіб, що дозволяє віднести його до середніх підприємств. Для проведення більш детального аналізу розглянемо структуру персоналу за категоріями.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ЛЕП» станом на 01.01.2026 р.*

Категорія	Чисельність, осіб	Частка, %
Керівники	12	7,5
Адміністрація	28	17,5
Інженери	40	25
Робітники	60	37,5
Допоміжний персонал	20	12,5

* Складено автором за даними [32].

Аналіз табл. 2.2 свідчить про те, що найбільшу частку становлять робітники та інженерно-технічний персонал, що обумовлено виробничо-технічним характером діяльності підприємства.

Важливим аспектом є також вікова структура працівників, яка визначає кадрову стабільність та потенціал розвитку організації.

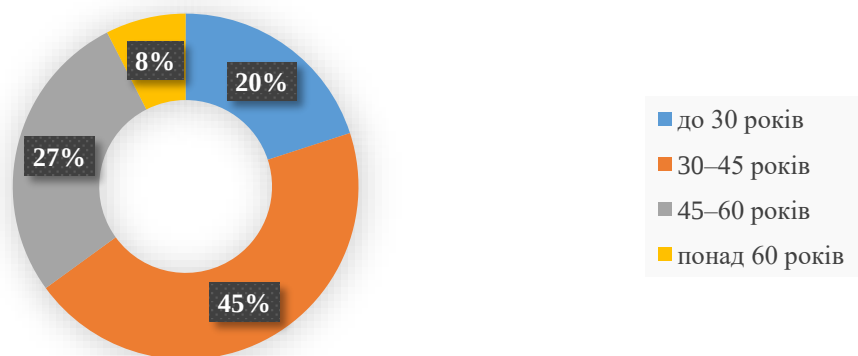


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу*

* Складено автором за даними [32].

Як видно з рис. 2.2, переважає середній віковий сегмент працівників, що свідчить про оптимальне поєднання досвіду та професійної активності.

У контексті воєнного стану особливого значення набуває питання управління персоналом. Війна створює додаткові ризики, пов'язані з мобілізацією, психологічним навантаженням, міграцією працівників та зниженням мотивації.

З метою подолання цих викликів керівництво підприємства впроваджує сучасні підходи до управління персоналом.

Основні напрями управління персоналом в умовах воєнного стану доцільно узагальнити у таблиці.

Таблиця 2.3

Напрями управління персоналом в умовах війни*

Напря́м	Заходи
Організаційний	Гнучкий графік
Соціальний	Підтримка працівників
Психологічний	Зниження стресу
Комунікаційний	Посилення взаємодії

Складено автором самостійно.

Як видно з табл. 2.3, підприємство використовує комплексний підхід до управління персоналом, що дозволяє забезпечити його стабільність та ефективність.

Фінансові показники діяльності підприємства також свідчать про його стійкість. Незважаючи на складні умови, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і прибутку. Підприємство не лише зберегло свою діяльність, але й забезпечило її розвиток, що є результатом ефективного управління та високого рівня організаційної культури.

У цих умовах особливої ваги набуває розвиток лідерських якостей працівників. Лідерство стає не лише функцією керівника, а й важливою характеристикою кожного члена команди.

Саме завдяки розвитку лідерських якостей забезпечується:

- швидке прийняття рішень;
- ефективна комунікація;

- підтримка командного духу;
- адаптація до змін.

Важливим елементом оцінки діяльності підприємства в умовах воєнного стану є аналіз його фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити рівень стійкості, ефективності та адаптивності організації до кризових умов. Для ТОВ «ЛЕП» ці показники є особливо значущими, оскільки підприємство функціонує у сфері, що залежить від стану ринку, логістичних процесів та інвестиційної активності.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про ефективність управління та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З метою комплексної оцінки фінансового стану підприємства доцільно узагальнити основні показники його діяльності.

Як видно з таблиці 2.4, фінансові показники підприємства мають чітку тенденцію до зростання. Зокрема, дохід від реалізації продукції збільшився з 860 млн грн у 2023 році до 1240 млн грн у 2025 році, що становить приріст понад 44 %. Це свідчить про активізацію господарської діяльності підприємства та розширення ринків збуту.

Таблиця 2.4

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЛЕП»
впродовж 2023–2025 рр.***

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід від реалізації, млн. грн	860	1040	1240
Собівартість, млн. грн	720	860	1010
Валовий прибуток, млн. грн	140	180	230
Чистий прибуток, млн. грн	62	88	114
Рентабельність, %	7,2	8,5	9,2

* Складено автором за даними [32].

Зростання доходів супроводжується збільшенням собівартості продукції, що є закономірним у зв'язку з підвищенням цін на ресурси, логістичними витратами та інфляційними процесами. Проте темпи зростання

доходів перевищують темпи зростання витрат, що позитивно впливає на фінансовий результат підприємства.

Для більш наочного відображення динаміки доходів та прибутку доцільно представити її у графічному вигляді.

Підприємство демонструє стабільне зростання фінансових результатів, що є важливим показником його ефективності та стійкості.

Валовий прибуток підприємства також має позитивну динаміку, що свідчить про ефективну політику ціноутворення та оптимізацію витрат. У 2025 році він становить 230 млн грн, що на 64 % більше, ніж у 2023 році.

Особливо важливим показником є чистий прибуток, який відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства. Його зростання з 62 млн грн до 114 млн грн свідчить про підвищення ефективності управління та раціональне використання ресурсів.

Рентабельність діяльності підприємства також демонструє позитивну тенденцію. Зростання цього показника з 7,2 % до 9,2 % свідчить про підвищення ефективності використання капіталу та ресурсів.

З метою більш детального аналізу доцільно розглянути структуру витрат підприємства.

Аналіз таблиці 2.5 показує, що найбільшу частку витрат становить закупівля товарів (65%), що є характерним для підприємств торговельного типу. Водночас значною є частка витрат на оплату праці (15%), що підкреслює важливість людського ресурсу в діяльності підприємства.

Умови воєнного стану спричинили зростання логістичних витрат, що пов'язано з ускладненням транспортних маршрутів та підвищенням вартості перевезень.

Важливим аспектом є також аналіз ефективності використання трудових ресурсів, який можна оцінити через показник продуктивності праці.

У 2025 році дохід на одного працівника становить приблизно 7,75 млн. грн, що є високим показником для підприємства даного типу.

Це стало можливим завдяки:

- автоматизації процесів;
- підвищенню кваліфікації персоналу;
- ефективному управлінню;
- розвитку лідерських якостей працівників.

Фінансові результати підприємства значною мірою залежать не лише від економічних факторів, але й від якості управління та рівня розвитку персоналу.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЛЕП» свідчить про його стабільний розвиток навіть в умовах воєнного стану. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників, що підтверджує ефективність управлінських рішень та високий рівень організації діяльності.

Водночас важливим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства є розвиток лідерських якостей працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню комунікації та ефективності командної взаємодії.

Отже, діяльність ТОВ «ЛЕП» в умовах воєнного стану демонструє високий рівень адаптивності, ефективності управління та розвитку персоналу. Водночас ключовим фактором успішності підприємства є формування лідерських якостей працівників, що забезпечує стабільність та подальший розвиток організації.

2.2. Оцінка рівня розвитку лідерських якостей персоналу організації

В умовах воєнного стану ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів чи фінансових можливостей, але й від якості людського капіталу, зокрема рівня розвитку лідерських якостей працівників. Саме персонал стає ключовим фактором забезпечення стійкості організації, її здатності адаптуватися до змін,

оперативно реагувати на виклики та підтримувати ефективну командну взаємодію.

З метою дослідження рівня розвитку лідерських якостей персоналу ТОВ «ЛЕП» було проведено соціологічне опитування у формі анкетування. В опитуванні взяли участь 32 працівники підприємства, які представляють усі категорії персоналу відповідно до його організаційної структури. Такий підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про стан розвитку лідерства в колективі та виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти.

Важливо підкреслити, що анкетування проводилося анонімно, що сприяло підвищенню рівня об'єктивності відповідей та мінімізувало вплив суб'єктивних факторів.

На першому етапі було проаналізовано склад респондентів, що дозволяє оцінити репрезентативність дослідження.

Таблиця 2.7

Структура респондентів*

Категорія персоналу	Кількість	Частка, %
Керівники	3	9,4
Адміністративний персонал	6	18,8
Інженери	9	28,1
Робітники	10	31,3
Допоміжний персонал	4	12,4

* Складено автором за даними [32].

Аналізуючи дані таблиці 2.7, слід зазначити, що найбільшу частку респондентів становлять робітники та інженерно-технічний персонал. Це відповідає загальній структурі підприємства і свідчить про те, що результати дослідження відображають реальний стан справ у колективі. Водночас участь керівників і адміністративного персоналу дозволяє оцінити лідерство на різних рівнях управління.

Особливо важливим є те, що в дослідженні представлені всі ключові групи працівників, що дає можливість порівнювати рівень розвитку лідерських якостей між ними.

Структура вибірки є достатньо збалансованою, що підвищує достовірність отриманих результатів. Це дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо рівня розвитку лідерських якостей у колективі підприємства.

На наступному етапі було визначено загальний рівень розвитку лідерських якостей серед працівників.

Таблиця 2.8

Загальний рівень розвитку лідерських якостей*

Рівень розвитку лідерських якостей	Кількість осіб	Частка, %
Високий	8	25
Середній	16	50
Низький	8	25

* Складено автором за даними [32].

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що половина працівників має середній рівень розвитку лідерських якостей. Це означає, що такі працівники здатні виконувати свої функції, взаємодіяти з колективом, однак не завжди проявляють ініціативу або готовність брати на себе відповідальність.

Водночас чверть респондентів демонструє високий рівень розвитку лідерських якостей. Це є позитивним фактором, оскільки саме ця категорія працівників може виступати драйвером змін, ініціювати нові підходи та сприяти розвитку команди.

Однак наявність 25 % працівників із низьким рівнем розвитку лідерських якостей свідчить про необхідність впровадження заходів щодо їх розвитку.

Розподіл рівнів є досить типовим, однак у сучасних умовах воєнного стану підприємство потребує більшої частки працівників із високим рівнем лідерства.

Для більш глибокого аналізу було досліджено окремі складові лідерських якостей.

Таблиця 2.9

Рівень ініціативності*

Рівень ініціативності	%
Високий	28
Середній	47
Низький	25

* Складено автором самостійно.

Ініціативність є однією з ключових характеристик лідера, оскільки саме вона визначає здатність працівника пропонувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні процесів та проявляти активність.

Як видно з таблиці 2.9, лише 28 % працівників демонструють високий рівень ініціативності. Це означає, що більшість працівників схильні діяти в межах поставлених завдань, не виходячи за їх рамки.

Такий результат може бути зумовлений як особливостями організаційної культури, так і впливом воєнного стану, який знижує рівень активності та впевненості працівників.

Комунікація відіграє важливу роль у формуванні лідерських якостей, оскільки саме через взаємодію забезпечується ефективна робота команди.

Отримані результати свідчать про те, що рівень комунікативних навичок у працівників є відносно високим. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства, яка передбачає постійну взаємодію між працівниками, клієнтами та партнерами.

Водночас наявність частки працівників із низьким рівнем комунікації може створювати бар'єри у взаємодії.

Таблиця 2.10

Рівень стресостійкості*

Рівень стресостійкості	%
Високий	22
Середній	46
Низький	32

* Складено автором самостійно.

Як видно з таблиці 2.10, значна частина працівників має середній або низький рівень стресостійкості. Це є закономірним наслідком воєнного стану, який супроводжується підвищеним психологічним навантаженням.

Низький рівень стресостійкості негативно впливає на продуктивність праці, якість прийняття рішень та загальний психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.11

Вплив воєнного стану*

Фактор	%
Стрес	78
Зниження мотивації	52
Погіршення комунікації	34
Зростання відповідальності	41

* Складено автором самостійно.

Аналіз табл. 2.11 показує, що найбільший вплив війни проявляється через підвищення рівня стресу. Це створює додаткові виклики для управління персоналом та розвитку лідерських якостей.

Водночас позитивним є те, що частина працівників відзначає зростання відповідальності, що свідчить про мобілізацію внутрішніх ресурсів.

аналіз результатів соціологічного опитування дозволяє зробити висновок, що рівень розвитку лідерських якостей у персоналу ТОВ «ЛЕП» має неоднорідний характер та залежить від категорії працівників, їхнього досвіду, функціональних обов'язків і умов праці. Це свідчить про те, що лідерство в організації не є рівномірно розподіленим, а формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників.

Зокрема, вищий рівень розвитку лідерських якостей характерний для керівного та інженерно-технічного персоналу. Це пояснюється специфікою їхньої діяльності, яка передбачає прийняття рішень, координацію роботи інших працівників та відповідальність за результати діяльності підрозділів. Такі працівники частіше демонструють ініціативність, впевненість у власних діях, здатність до організації процесів та ефективної комунікації.

Водночас серед робітничого та допоміжного персоналу переважає середній рівень розвитку лідерських якостей. Це не означає відсутність потенціалу, а скоріше свідчить про недостатню реалізацію наявних можливостей. Значна частина працівників цієї категорії здатна проявляти лідерські якості у відповідних умовах, однак не має достатньої мотивації або можливостей для їх розвитку.

Особливу увагу слід звернути на взаємозв'язок між рівнем лідерських якостей та стажем роботи працівників. Дослідження показало, що працівники зі стажем понад 5 років частіше демонструють високий рівень лідерства, ніж нові співробітники. Це пояснюється накопиченням професійного досвіду, кращим розумінням внутрішніх процесів організації та формуванням авторитету серед колег.

Водночас молоді працівники, незважаючи на менший досвід, характеризуються більшою відкритістю до змін, гнучкістю мислення та готовністю до навчання. Це створює передумови для формування нового покоління лідерів за умови належної підтримки з боку керівництва.

Аналізуючи результати опитування, також доцільно відзначити вплив організаційного середовища на розвиток лідерських якостей. У випадках, коли керівництво підтримує ініціативу працівників, створює умови для професійного розвитку та стимулює командну взаємодію, рівень лідерських якостей у колективі є значно вищим. Натомість у середовищі з жорсткою ієрархією та обмеженими можливостями для самореалізації працівників розвиток лідерства стримується.

Важливим аспектом є також вплив психологічного стану працівників на рівень їхньої лідерської активності. В умовах воєнного стану значна частина персоналу перебуває у стані підвищеного стресу, що негативно позначається на здатності приймати рішення, брати відповідальність та проявляти ініціативу. Це підтверджується результатами опитування, які свідчать про високий рівень емоційного навантаження серед працівників.

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту як складової лідерських якостей. Працівники, які здатні контролювати власні емоції, ефективно взаємодіяти з іншими та зберігати психологічну стійкість, демонструють більш високий рівень лідерства навіть у складних умовах.

Крім того, результати дослідження свідчать про наявність певного розриву між потенційними та фактичними лідерами в організації. Частина працівників має достатній рівень знань, навичок і особистісних якостей для виконання лідерських функцій, однак не реалізує цей потенціал через відсутність відповідних умов або стимулів.

Також варто відзначити, що розвиток лідерських якостей тісно пов'язаний із рівнем корпоративної культури підприємства. У колективах, де панує атмосфера довіри, взаємопідтримки та відкритості, працівники частіше проявляють ініціативу та готовність брати на себе відповідальність. Натомість у середовищі з низьким рівнем довіри розвиток лідерства є обмеженим.

Окремим напрямом аналізу є оцінка готовності працівників до розвитку власних лідерських якостей. Результати анкетування свідчать про те, що більшість респондентів усвідомлює важливість лідерства та готова працювати над його розвитком. Це є позитивним сигналом для керівництва підприємства та створює передумови для впровадження відповідних програм розвитку персоналу.

Разом з тим, частина працівників демонструє пасивну позицію, що може бути пов'язано з низьким рівнем мотивації або відсутністю чіткого розуміння ролі лідерства в їхній професійній діяльності. Це вказує на необхідність проведення роз'яснювальної роботи та формування відповідної організаційної культури.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що рівень розвитку лідерських якостей персоналу ТОВ «ЛЕП» є достатнім для забезпечення стабільної діяльності підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення. Особливо актуальним є розвиток таких

компетентностей, як ініціативність, стресостійкість, комунікативні навички та здатність до прийняття рішень.

Оцінка рівня розвитку лідерських якостей персоналу дозволяє не лише визначити поточний стан, але й окреслити напрями подальшого розвитку, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що рівень розвитку лідерських якостей персоналу ТОВ «ЛЕП» є переважно середнім. Водночас існує значний потенціал для його підвищення.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває розвиток таких якостей, як стресостійкість, ініціативність та комунікація. Саме вони визначають ефективність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та постійними викликами, особливої актуальності набуває проблема розвитку лідерських якостей персоналу. Проведене у попередньому розділі дослідження показало, що рівень розвитку лідерських компетентностей працівників ТОВ «ЛЕП» є переважно середнім, що свідчить про наявність значного потенціалу для його подальшого вдосконалення.

В умовах воєнного стану значення лідерства суттєво зростає, оскільки саме воно забезпечує здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати ефективну командну взаємодію та досягати поставлених цілей навіть за обмежених ресурсів. Відповідно, розвиток лідерських якостей працівників повинен здійснюватися системно, цілеспрямовано та з урахуванням специфіки сучасних викликів.

Аналіз результатів анкетування дозволив визначити ключові проблемні аспекти, серед яких особливе місце займають недостатній рівень ініціативності, обмежена стресостійкість, недостатній розвиток комунікативних навичок та нерівномірний розподіл лідерського потенціалу в колективі. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексної системи розвитку лідерства, яка б охоплювала як індивідуальний, так і груповий рівні [34, с. 150].

З метою узагальнення основних напрямів розвитку лідерських якостей персоналу доцільно представити їх у табл. 3.1.

Як видно з табл. 3.1, напрями розвитку лідерських якостей мають комплексний характер і охоплюють як особистісні, так і організаційні аспекти. Їх реалізація потребує системного підходу та активної участі як керівництва, так і самих працівників.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку лідерських якостей персоналу**ТОВ «ЛЕП»***

№ з/п	Напрямок розвитку	Зміст заходів	Очікуваний результат
1.	Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги, коучинг, психологічна підтримка	Зниження рівня стресу, покращення взаємодії
2.	Удосконалення комунікацій	Внутрішні комунікації, зворотний зв'язок	Підвищення ефективності командної роботи
3.	Формування ініціативності	Делегування, мотиваційні програми	Зростання активності працівників
4.	Розвиток стресостійкості	Гнучкий графік, підтримка	Стабільність роботи персоналу
5.	Формування командного лідерства	Командні проєкти	Підвищення згуртованості
6.	Розвиток корпоративної культури	Цінності, довіра	Зростання мотивації

* Складено автором самостійно.

Одним із ключових напрямів розвитку лідерських якостей є формування емоційного інтелекту. В умовах воєнного стану, коли працівники перебувають під постійним психологічним тиском, здатність контролювати власні емоції, адекватно реагувати на стресові ситуації та підтримувати інших членів команди стає критично важливою. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє не лише підвищити ефективність комунікації, але й зменшити рівень конфліктності в колективі, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат.

Не менш важливим є вдосконалення комунікативних навичок працівників. Ефективна комунікація забезпечує своєчасний обмін інформацією, координацію дій та узгодження рішень. У сучасних умовах особливої ваги набуває використання цифрових каналів комунікації, що дозволяє підтримувати взаємодію навіть за відсутності фізичного контакту між працівниками. Водночас важливим є розвиток культури зворотного зв'язку, яка сприяє підвищенню відкритості та довіри в колективі.

Формування ініціативності є ще одним важливим напрямом розвитку лідерства. Як показало дослідження, значна частина працівників не проявляє достатньої активності, що обмежує можливості підприємства щодо впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити умови, за яких працівники будуть зацікавлені у прояві ініціативи. Це може бути досягнуто шляхом делегування повноважень, впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Особливої уваги потребує розвиток стресостійкості персоналу. В умовах воєнного стану рівень психологічного навантаження на працівників суттєво зростає, що негативно впливає на їхню працездатність та ефективність. У цьому контексті важливим є впровадження заходів, спрямованих на підтримку психологічного стану працівників, зокрема організація гнучкого графіка роботи, надання можливості відпочинку, а також проведення тренінгів з управління стресом.

Переходячи до наступного напрямку, слід зазначити, що сучасні умови вимагають розвитку командного лідерства. На відміну від традиційного підходу, де лідерство зосереджене в руках керівника, командне лідерство передбачає розподіл відповідальності між членами колективу. Це дозволяє підвищити гнучкість організації, забезпечити швидке реагування на зміни та залучити до процесу управління більшу кількість працівників.

Важливим елементом розвитку лідерських якостей є формування корпоративної культури. Саме вона визначає поведінкові моделі працівників, їхнє ставлення до роботи та взаємодію в колективі. У підприємствах із високим рівнем корпоративної культури працівники більш схильні до прояву лідерських якостей, оскільки відчують підтримку з боку керівництва та колег.

Необхідно також підкреслити, що розвиток лідерських якостей повинен мати системний характер. Це означає, що окремі заходи, такі як тренінги чи

мотиваційні програми, не дадуть бажаного результату без їх інтеграції в загальну систему управління персоналом. У цьому контексті доцільним є впровадження моделі безперервного розвитку лідерства, яка передбачає постійне вдосконалення компетентностей працівників, оцінювання результатів та коригування підходів.

З огляду на результати дослідження, особливу увагу слід приділити розвитку лідерських якостей серед працівників із середнім рівнем. Саме ця категорія має найбільший потенціал для зростання, і її розвиток може суттєво підвищити загальний рівень ефективності діяльності підприємства.

Водночас не слід ігнорувати працівників із низьким рівнем розвитку лідерських якостей. Для них доцільно розробити індивідуальні програми розвитку, які б враховували їхні потреби, можливості та професійні інтереси.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що розвиток лідерських якостей персоналу є складним і багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу, врахування індивідуальних особливостей працівників та специфіки діяльності підприємства. В умовах воєнного стану цей процес набуває особливого значення, оскільки саме лідерство є тим фактором, який забезпечує стійкість, ефективність та розвиток організації.

Розглядаючи напрями розвитку лідерських якостей персоналу ТОВ «ЛЕП», важливо не лише визначити їх зміст, але й обґрунтувати механізми практичної реалізації. Адже саме від ефективності впровадження залежить досягнення очікуваних результатів.

У сучасних умовах одним із ключових принципів розвитку персоналу є індивідуалізація підходів. Це означає, що кожен працівник повинен мати можливість розвивати ті компетентності, які є для нього найбільш актуальними. Зокрема, для працівників із високим рівнем професійних знань, але низькою ініціативністю доцільно зосередитися на розвитку лідерської активності, тоді як для працівників із високою активністю, але недостатнім рівнем комунікації — на вдосконаленні навичок взаємодії.

У цьому контексті важливо впровадити систему оцінювання індивідуального рівня розвитку лідерських якостей. Така система може базуватися на регулярному анкетуванні, оцінюванні «360 градусів», аналізі результатів роботи та самооцінці працівників. Використання комплексного підходу дозволяє отримати більш об'єктивну картину та визначити напрями розвитку для кожного працівника.

Особливу роль у процесі розвитку лідерських якостей відіграє керівництво підприємства. Саме керівники формують організаційне середовище, яке або стимулює, або стримує розвиток лідерства. У цьому зв'язку важливо, щоб керівники не лише декларували важливість лідерських якостей, але й демонстрували їх на практиці. Лідерство «через приклад» є одним із найефективніших інструментів формування відповідної поведінки в колективі [21, с. 89].

Важливим напрямом є також розвиток наставництва в організації. Працівники з високим рівнем лідерських якостей можуть виступати наставниками для менш досвідчених колег, передаючи їм знання, досвід і формуючи необхідні компетентності. Такий підхід дозволяє не лише розвивати персонал, але й зміцнювати внутрішні зв'язки в колективі.

Крім того, доцільним є впровадження програм навчання та розвитку персоналу. Це можуть бути як внутрішні тренінги, так і залучення зовнішніх експертів. Особливу увагу слід приділяти практичній спрямованості навчання, оскільки саме практичні навички мають найбільше значення для розвитку лідерських якостей.

Не менш важливим є створення умов для саморозвитку працівників. У сучасних умовах доступ до інформації є практично необмеженим, тому працівники можуть самостійно розвивати свої компетентності. Завдання підприємства — створити стимули для такого розвитку, наприклад, через систему заохочень або можливості кар'єрного зростання.

У контексті воєнного стану особливої актуальності набуває питання психологічної підтримки працівників. Як показало дослідження, значна

частина персоналу відчуває підвищений рівень стресу, що негативно впливає на розвиток лідерських якостей. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів, спрямованих на покращення психологічного стану працівників, зокрема консультації з психологами, тренінги зі стрес-менеджменту та створення сприятливого робочого середовища.

Важливим аспектом є також формування довіри в колективі. Довіра є основою ефективної взаємодії та одним із ключових факторів розвитку лідерства. У колективах із високим рівнем довіри працівники більш схильні до прояву ініціативи, відкрито висловлюють свої думки та готові брати на себе відповідальність.

Ще одним важливим напрямом є розвиток адаптивності персоналу. В умовах постійних змін працівники повинні бути готовими до швидкого освоєння нових знань, зміни підходів до роботи та виконання нових завдань. Розвиток адаптивності тісно пов'язаний із розвитком лідерських якостей, оскільки саме лідери найчастіше виступають ініціаторами змін.

Слід також відзначити важливість формування культури відповідальності. Працівники повинні усвідомлювати значення своєї роботи та її вплив на результати діяльності підприємства. У цьому контексті важливим є чітке визначення ролей і обов'язків, а також забезпечення зворотного зв'язку щодо результатів роботи.

Окремої уваги заслуговує питання мотивації персоналу. Як показало дослідження, зниження мотивації є одним із наслідків воєнного стану. Для подолання цієї проблеми необхідно використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До останніх належать визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що розвиток лідерських якостей персоналу ТОВ «ЛЕП» повинен базуватися на комплексному підході, який включає:

- індивідуалізацію розвитку;

- системне навчання;
- розвиток наставництва;
- психологічну підтримку;
- формування корпоративної культури.

Важливим є також постійний моніторинг результатів впровадження заходів. Це дозволяє оцінити їх ефективність та своєчасно вносити необхідні корективи. У цьому контексті доцільним є використання системи показників, які відображають рівень розвитку лідерських якостей, ефективність командної роботи та загальний стан організації.

Отже, реалізація запропонованих напрямів розвитку лідерських якостей дозволить ТОВ «ЛЕП» не лише підвищити ефективність діяльності, але й сформувати сильну, згуртовану команду, здатну успішно функціонувати в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку лідерських якостей членів команди в умовах воєнного стану. Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність лідерства, його роль у системі управління персоналом та значення для забезпечення ефективної діяльності організацій у кризових умовах.

1. У ході теоретичного аналізу встановлено, що лідерство є складним багатовимірним явищем, яке поєднує в собі індивідуально-психологічні характеристики особистості, соціальні процеси взаємодії в групі та вплив зовнішнього середовища. Лідерство виступає не лише як управлінська функція, а й як соціальний механізм впливу, що забезпечує координацію діяльності колективу та досягнення спільних цілей. Визначено, що лідерські якості — це сукупність характеристик особистості (ініціативність, відповідальність, комунікабельність, здатність до прийняття рішень, емоційна стійкість), які формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Таким чином, лідерство є необхідною умовою ефективного функціонування організації в сучасних умовах. Проаналізовано основні теоретичні підходи до розуміння лідерства. Узагальнення наукових підходів показало, що лідерство досліджується в межах різних концепцій, зокрема теорії рис, поведінкового, ситуаційного та системного підходів. Встановлено, що жодна з теорій не є універсальною, однак їх комплексне використання дозволяє більш повно розкрити сутність лідерства та ефективно застосовувати його у практиці управління. Визначено роль лідерських якостей у формуванні ефективної командної взаємодії. Доведено, що лідерські якості сприяють підвищенню рівня комунікації, згуртованості колективу, ефективності прийняття управлінських рішень та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Саме наявність розвинених лідерських компетентностей у членів команди забезпечує узгодженість дій і досягнення спільних результатів.

2. Досліджено особливості функціонування організації в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «ЛЕП»). У процесі аналізу встановлено, що діяльність підприємства в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем невизначеності, впливом зовнішніх ризиків та необхідністю швидкої адаптації до змін. Разом із тим ТОВ «ЛЕП» демонструє достатній рівень стійкості, що проявляється у збереженні обсягів діяльності, позитивній динаміці фінансово-економічних показників та ефективній організації управління. Встановлено, що важливу роль у забезпеченні стабільності підприємства відіграє кадровий потенціал, а саме здатність працівників ефективно взаємодіяти, швидко приймати рішення та адаптуватися до змін.

3. Оцінено рівень розвитку лідерських якостей персоналу підприємства. За результатами проведеного соціологічного дослідження встановлено, що рівень розвитку лідерських якостей у колективі є неоднорідним. Більшість працівників (50 %) має середній рівень розвитку лідерських компетентностей, що свідчить про здатність виконувати поставлені завдання, але недостатню активність у прояві ініціативи. Високий рівень притаманний 25 % працівників, які виступають потенційними лідерами та здатні впливати на інших. Водночас 25 % працівників мають низький рівень розвитку лідерських якостей, що потребує додаткової уваги з боку керівництва.

Проаналізовано рівень розвитку окремих лідерських компетентностей. Встановлено, що найбільш розвиненими є комунікативні навички, тоді як ініціативність і стресостійкість потребують подальшого вдосконалення. Значна частина працівників не проявляє достатньої активності у прийнятті рішень, що обмежує можливості підприємства щодо впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності.

Визначено вплив воєнного стану на розвиток лідерських якостей персоналу. Дослідження показало, що основними негативними наслідками є підвищення рівня стресу (78 %), зниження мотивації (52 %) та ускладнення комунікаційних процесів. Водночас частина працівників демонструє

зростання відповідальності, що свідчить про мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціал до розвитку лідерства.

4. Виявлено основні проблеми розвитку лідерських якостей у колективі. До ключових проблем віднесено недостатній рівень ініціативності, низьку стресостійкість, нерівномірний розвиток лідерських компетентностей, обмежені можливості професійного розвитку та вплив негативних психологічних факторів. Це свідчить про необхідність системного підходу до розвитку персоналу.

5. Обґрунтовано напрями розвитку лідерських якостей персоналу в умовах воєнного стану. Визначено, що ключовими напрямками є розвиток емоційного інтелекту, удосконалення комунікативних навичок, формування ініціативності, підвищення рівня стресостійкості, розвиток командного лідерства та формування ефективної корпоративної культури. Доведено, що реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Розроблено практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей персоналу. Запропоновано впровадження системи навчання, наставництва, мотивації, психологічної підтримки та оцінювання персоналу. Обґрунтовано необхідність індивідуалізації розвитку працівників, що дозволяє максимально ефективно використовувати їхній потенціал.

Доведено, що розвиток лідерських якостей є ключовим чинником ефективного функціонування організації в умовах воєнного стану. Саме лідерство забезпечує адаптацію до змін, підвищення ефективності командної роботи, зниження негативного впливу стресу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а всі визначені завдання виконані у повному обсязі. Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом і розвитку лідерського потенціалу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелов Г. В., Петракова Є. Р., Черкаський А. В. Організаційно-управлінські особливості командного лідерства у сфері виробництва. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10, Вип. 2. С. 69-74.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Белебеєва А. О. Лідерство та командоутворення в клінічній практиці (за результатами кейс-дослідження). Clinical endocrinology and endocrine surgery. 2021. № 1. С. 52-60.
4. 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.
5. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
6. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4(2). С. 471– 475.
7. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. Молодий вчений. 2018. № 6 (58). С. 200–203.
8. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусишин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с.
9. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стили керівництва та роль і місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 88 – 94.
10. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
11. Ковінько Т. Гобела В. Ефективне лідерство в умовах війни в Україні: компаративний аналіз. Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я : тези доп. І Міжнар. студ. наук. конф. (10 жовтня 2022 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 21–23.

12. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стили лідерства проектного менеджера в управлінні командою проекту. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_58.
13. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип.4(92). С. 85–953.
14. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи та невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 492-501.
15. Лазаренко Ю.О., Чепурко О.С. Теоретичні засади дослідження впливу стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. Збірник матеріалів VU Міжнародної науково практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, ПДАУ. 26 березня 2024 р. С. 197-201.
16. Лазоренко Т.В, Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
17. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с
18. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 512 с.
19. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464>.
20. Лугова В. М., Литовченко І. В., Голубєв С. М., Білоконенко Г. В. Психологія: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 298 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26057>

- 21.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. №159. С.88-91.
- 22.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.
- 23.Мицик Л. Еволюція глобального лідерства США в сучасній системі міжнародних відносин. Історія і політологічні дослідження. ДНУ ім. В.Стуса.Вінниця. 2019. № 1(64). С. 29–369.
- 24.Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства : електрон. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
- 25.Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228.
- 26.Писаренко Я. В., Мартинюк І. А. Командне лідерство та його особистісні передумови у студентській групі. Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy . 2020. Vol. 11, № 1. С. 42-49.
- 27.Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С.184–187.
- 28.Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2022. 89 с.
- 29.Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами. Challenges and Issues of Modern Science. 2025. Vol. 4, № 1. С. 109-114.
- 30.Саламаніна С. Г. Нямешук Моделі лідерства в менеджменті крос-культурних команд. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. Vol. 3. С. 243-249.
- 31.Семенча І. Є., Яровенко Т. С., Куряча Н. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 342-347.

32. Статистична та фінансова звітність ТОВ "ЛЕП".
33. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
34. Хміляр О. Ф. Мала команда як ефективна група та осередок лідерства. Психологія і суспільство. Психологічні науки. 2024. № 1. С. 149-158.
35. Храпкіна В.В. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління» [редкол.: С.М. Боняр (голов. ред.) та ін.]. Київ, 2024. Вип. 55. С. 68-75.
36. Черчик Л. Моделі лідерства та команди проєкт. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 2. С. 108-116.
37. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. № 4. С. 37–436.
38. 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. С. 64-69.
39. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
40. Шпортун О. М. Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства. Досягнення сучасної психологічної науки та практики: Збірник містить матеріали і тези доповідей учасників II Всеукраїнської науковопрактичної конференції. 2020. С. 121-126.
41. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61–70.