

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

ПОЛІЩУК Роман Русланович

Лідерство як основа діяльності ефективної команди. / Leadership as the basis of an effective team

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21
 Р. Р. Поліщук

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

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

" ____ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
 _____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

АНОТАЦІЯ

Поліщук Р. Р. Лідерство як основа діяльності ефективної команди. –

Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньо-професійна програма «Управління персоналом» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів лідерства та ефективності командної діяльності. У роботі узагальнено теоретичні підходи формування команди як об'єкта управління: критерії та ознаки ефективності. Доведено роль лідера у досягненні стратегічних цілей підприємства через командну взаємодію.

Запропоновано шляхи вдосконалення лідерської діяльності як основи підвищення ефективності команди.

ANNOTATION

Polishchuk R. R. Leadership as the basis of the activity of an effective team. – Manuscript.

Research for the degree of higher education "Master" in the specialty 073 Management, educational and professional program "Personnel Management" – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of leadership and the effectiveness of team activity. The work summarizes theoretical approaches to team formation as an object of management: criteria and signs of effectiveness. The role of the leader in achieving the strategic goals of the enterprise through team interaction is proven. Ways of improving leadership activity as the basis for increasing team efficiency are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність, функції та сучасні концепції лідерства в управлінні	8
1.2. Команда як об'єкт управління: критерії та ознаки ефективності	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОМАНДИ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Вплив різних стилів лідерства на формування корпоративної культури та мотивацію персоналу підприємства	21
2.2. Роль лідера у досягненні стратегічних цілей підприємства через командну взаємодію	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ	33
3.1. Інструменти оцінки та розвитку лідерських якостей в підприємстві	33
3.2. Формування стратегії командного коучингу та наставництва для підвищення результативності	43
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах прискорених ринкових трансформацій, глобальної конкуренції та необхідності швидкої адаптації до зовнішніх викликів, стратегічна перевага підприємств дедалі більше залежить від якості людського капіталу та ефективності командної взаємодії. Досвід провідних світових компаній доводить, що звичайна робоча група стає високоефективною командою лише за наявності чіткого бачення, спільної відповідальності та сильного, сучасного лідерства. Лідерська діяльність є ключовим важелем, що забезпечує формування сприятливої корпоративної культури, мотивує персонал до досягнення цілей, а також є основою для управління змінами та підвищення організаційної стійкості.

У той же час, значна частина українських підприємств, що працюють в умовах господарської самостійності, продовжує покладатися на застарілі, переважно адміністративні моделі управління, які не забезпечують достатнього рівня залученості та самоорганізації команд. Основною причиною низької ефективності виробничих та управлінських процесів часто є недостатня готовність керівного складу до застосування гнучких, трансформаційних стилів лідерства, що знижує потенціал персоналу та призводить до уповільнення темпів розвитку.

Ступінь дослідження проблеми. Проблематика лідерства, управління та ефективності командної діяльності є предметом уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Теоретичні засади лідерства сформовані у класичних роботах Дж. Коттера, Б. Басса, К. Левіна. Аспекти формування та управління ефективністю команди ґрунтовно розкрито у дослідженнях Р. Белбіна, Б. Такмана та Дж. Катценбаха. Значний внесок у дослідження управлінських процесів в Україні, включаючи питання організаційної поведінки та мотивації, зробили такі вчені та авторів-науковців, як А. І. Амоша, О. П. Дяків, І. Д. Ілляш, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов, І. В. Сінчук, В. М. Хобта, Л. Федулова, М. М. Шкільняк та інші. Однак залишається потреба у комплексній розробці механізму вдосконалення лідерської діяльності, який би відповідав

сучасним викликам, включаючи адаптацію методів оцінки та розвитку лідерства до специфіки вітчизняних підприємств.

Особливого значення дослідження набуває в умовах воєнного стану, що вимагає від лідерів підприємств здатності забезпечувати психологічну стійкість команд, швидке прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності та збереження ключових співробітників, що можливо лише за умов високоякісного та емпатійного лідерства. Досягнення цих цілей можливе лише за умов найбільш повного використання потенціалу команди, який активується ефективним лідером.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерської діяльності як основи підвищення ефективності командної роботи на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- систематизувати теоретичні основи та сучасні концепції лідерства в управлінській діяльності, визначити його сутність та функції;
- дослідити критерії та ознаки ефективності команди, сформувані модель команди як об'єкта управління;
- оцінити вплив різних стилів лідерства на формування корпоративної культури та мотивацію персоналу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати роль лідера у досягненні стратегічних цілей підприємства через командну взаємодію;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення інструментів оцінки та розвитку лідерських якостей в організації;
- сформувані стратегію командного коучингу та наставництва для підвищення результативності діяльності команди.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю команди на підприємстві.

Предметом дослідження є лідерська діяльність та її вплив на підвищення ефективності функціонування команди.

Методи дослідження. При проведенні досліджень використовувалися такі методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки та структури роботи); метод системного підходу (при дослідженні взаємозв'язку між лідерством та командною ефективністю); порівняльний та факторний аналіз (при оцінці впливу стилів лідерства на показники результативності команди); методи експертних оцінок та опитування (для збору первинної інформації про лідерський клімат та мотивацію персоналу).

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання в управлінській діяльності підприємств з метою підвищення ефективності командної роботи та розвитку лідерського потенціалу персоналу. Результати дослідження можуть бути застосовані керівниками підприємств, менеджерами середньої та вищої ланки, фахівцями з управління персоналом, а також бізнес-тренерами й коучами при формуванні та розвитку управлінських команд.

Систематизація теоретичних підходів і сучасних концепцій лідерства дозволяє використовувати напрацьований матеріал для удосконалення управлінських рішень, розроблення внутрішніх регламентів, корпоративних стандартів поведінки керівників і програм підготовки управлінського персоналу. Запропонована модель команди як об'єкта управління може бути використана для діагностики стану командної взаємодії, оцінювання рівня згуртованості, ефективності комунікацій та розподілу ролей у колективах різного типу.

Результати оцінювання впливу стилів лідерства на корпоративну культуру та мотивацію персоналу мають прикладне значення для вдосконалення системи управління людськими ресурсами, формування сприятливого психологічного клімату та підвищення залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Висновки щодо ролі лідера у досягненні стратегічних цілей через командну взаємодію можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку організації, програм управління змінами та антикризового управління.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення інструментів оцінки й розвитку лідерських якостей можуть бути впроваджені в систему кадрового резерву, атестації персоналу, програм професійного розвитку та внутрішнього навчання керівників. Запропонована стратегія командного коучингу та наставництва створює практичну основу для підвищення результативності командної діяльності, розвитку управлінських компетентностей та формування культури безперервного навчання в організації.

Отримані результати можуть бути використані також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки та лідерства, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених проблемам ефективного лідерства та командної взаємодії.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст викладено на 50 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань, містить таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, функції та сучасні концепції лідерства в управлінні

Вивчення феномену лідерства є центральним елементом теорії менеджменту та організаційної поведінки, що набуває критичного значення в умовах динамічної та невизначеної економічної діяльності. Лідерство – це процес впливу, який спрямовує зусилля групи людей на досягнення спільної мети, забезпечуючи їхнє добровільне залучення. Лідерства розуміється як здатність вести за собою, керувати чи управляти групою чи організацією. Більшість визначень лідерства включає три компонента: вплив, групу і ціль. Більш точніше: лідери – це люди, які впливають на поведінку інших (учні, підлеглі, колеги, послідовники тощо); лідерство, зазвичай, досліджується в контексті груп професійних колективів, учнівських класів, спортивних команд; групова ціль, яка повинна бути досягнута – важлива сторона лідерства. Узагальнюючи ці три компонента, можна сказати, що лідерство – це процес, при якому людина впливає на інших членів групи заради досягнення мети. Важливим питанням є визначення тих якостей, які притаманні успішним лідерам. Як відомо, виокремлюють такі основні варіанти лідерських стилів: авторитарний, врівноважений, демократичний, командний тощо. Багаточисленні дослідження довели, що ефективність конкретного, окремо взятого стилю лідерства в значній мірі залежить від ситуаційних факторів. Психологами був зроблений висновок: хоча і в деяких випадках один стиль може бути кращим за інший, не існує єдиного стилю лідерства, який підходить до всіх ситуацій: для різних ситуацій існує свій оптимальний стиль. Це пояснюється тим фактом, що в сучасному суспільстві люди можуть бути лідерами одних ситуаціях, а підлеглі в інших. Тобто, якщо кожний може бути і лідером і підлеглим, різниці в рисах особистості в цих двох ролях не буде. Теж саме стосується і ефективності лідерства: в одних

ситуація можна бути прекрасним лідером, а в інших не таким успішним. Інакше кажучи, різні ситуації вимагають різних рис лідерства і форм поведінки [1].

Сутність лідерів та управлінських навичок, що є важливими для менеджерів в організаціях, полягають у тому, що вони довіряють своїм підлеглим, розробляють бачення є експертами, спрощують та заохочують ризиків. Також зазначає, що шість вимірів стилів управлінського лідерства, а саме структурування, участь, автократія, макіавеллізм, дистанційованість та винагорода, охоплюють широкий спектр різноманітних моделей поведінки, які демонструють лідери в організації. В принципі, управлінське лідерство зосереджується на довірі лідера до своїх підлеглих у виконанні завдань відповідно до покладених на них обов'язків.

Духовне лідерство охоплює основні елементи цінностей, ставлень і поведінок, необхідних як для само мотивації, так і для мотивації інших, з метою виховання глибокого почуття духовного благополуччя через почуття мети і приналежності. Ключовими характеристиками духовного лідерства є бачення, надія, віра та альтруїстична любов, які сприяють створенню сприятливого та підбадьорливого середовища, що сприяє особистому та організаційному зростанню

На відміну від цього, ситуативне лідерство, зосереджується на двох основних вимірах: поведінці у відносинах та поведінці у виконанні завдань. Що ефективні лідери адаптують свій підхід на основі рівня готовності своїх послідовників до виконання конкретних завдань або досягнення цілей. За словами Херсі, готовність відображає підготовленість послідовників до виконання конкретного завдання, яка може варіюватися залежно від їхньої компетентності та впевненості[12].

Різниця між духовним і управлінським лідерством стає очевидною, якщо розглянути їхні основні підходи. У той час як управлінське лідерство часто ставить на перше місце організаційні цілі та операційну ефективність, духовне лідерство наголошує на важливості узгодження цінностей, ставлень і

поведінки лідера з переконаннями та потребами організації. Таке узгодження сприяє формуванню бачення, яке не тільки спрямовано на організаційний успіх, але й сприяє духовному зростанню окремих осіб, створюючи тим самим цілісне робоче середовище, яке сприяє як особистій самореалізації, так і колективним досягненням.

Крім того, впливові колегіальні лідери вважають, що місія та культура установи реалізуються саме в рамках неформальних, природних, неструктурованих відносин та взаємодій. Колегіальне лідерство – це стиль лідерства, який наголошує на співпраці, взаємній повазі та спільному прийнятті рішень серед членів команди. Він характеризується лідерами, які сприяють відкритій комунікації та залученню до участі, дозволяючи членам команди вносити свої ідеї та досвід [6]. Колегіальні лідери об'єднують силу, яка передається іншим членам команди, забезпечуючи більш інклюзивний підхід до лідерства, що надає повноваження окремим особам в організації.

На відміну від цього, духовне лідерство – це стиль, який прагне надихати та мотивувати людей, апелюючи до їхніх цінностей, переконань та почуття мети. Цей підхід до лідерства зосереджується на внутрішній мотивації послідовників, заохочуючи їх знаходити сенс у своїй роботі та сприяючи формуванню почуття спільності та зв'язку всередині організації також неформальних лідерів як тих, хто сприймається іншими як джерело знань і більш схильний до виконання важливих завдань. Таким чином, колегіальне лідерство демонструє чітку модель на відміну від управлінського та духовного лідерства; колегіальні лідери фактично об'єднують організаційні уявлення з різних відносин та неформальних взаємодій, що здійснюються їх підлеглими, щоб організаційні цілі могли бути досягнуті відповідно до їхніх обов'язків та відповідальності [19].

У харизматичному лідерстві термін «харизма» відображає здатність лідера впливати на поведінку своїх підлеглих шляхом виховання лояльності та відданості. На відміну від цього, трансформаційне лідерство, зосереджується на вихованні гордості та мотивації серед окремих осіб. Трансформаційні

лідери передають надихаюче бачення організації, надають чіткі вказівки для досягнення цілей і демонструють відкритість до ідей та пропозицій членів команди. З іншого боку, що транзакційні лідери використовують мотиваційну стратегію, яка передбачає винагороду підлеглих за досягнення високих результатів, а також покарання за низькі результати [17].

Таким чином, основні відмінності між цими трьома стилями лідерства полягають у їх підходах: харизматичне лідерство наголошує на формуванні лояльності та відданості за допомогою особистого шарму, трансформаційне лідерство зосереджується на натхненні та мотивації шляхом створення переконливої візії, тоді як транзакційне лідерство надає пріоритет системі винагород та покарань, заснованій на результатах діяльності. Хоча всі три стилі лідерства мають схожі риси у своєму впливі на послідовників, кожен з них використовує унікальний метод мотивації та керівництва командами для досягнення організаційних цілей.

Згідно з Файолем, визначення функції управління полягає в тому, що виконують менеджери, тобто планування, організація, підбір персоналу, керівництво та контроль. також вважаю, що управлінська посада передбачає здійснення офіційної влади всередині організаційних підрозділів, що дозволяє менеджерам виконувати свої функції в трьох категоріях: міжособистісні, інформаційні та рішення. Моделлю умов вступу міжособистісного лідерства є особистісні якості, а основними функціями міжособистісного лідерства є підтримка, мотивація та розвиток інших. На основі представленої теорії управління, в принципі, менеджмент може бути побудований менеджерами, починаючи з планування, організації, реалізації, керівництва та оцінки лідерів або менеджерів, які очолюють організацію. Управління лідерством поділяється на кілька типів з відмінними показниками, як показано в таблиці 1.1.

Характеристика моделі лідерства та індикатори лідерства

№	Моделі лідерства	Індикатори лідерства
1	Управлінське лідерство	Довіра лідера до своїх підлеглих у виконанні завдань відповідно до покладених на них обов'язків
2	Духовне лідерство	Лідерство підкреслює цінності, ставлення та поведінку лідера для створення бачення, яке відповідає переконанням, очікуваним організацією як ознака її успіху.
3	Колегіальне лідерство	Може об'єднати організаційні уявлення з різних відносин та неформальних взаємодій, що здійснюються підлеглими, щоб організаційні цілі могли бути досягнуті відповідно до їхніх обов'язків та відповідальності
4	Харизматичне лідерство	Підкреслює відданість та лояльність
5	Трансформаційне лідерство	Підкреслює мотиваційні та зразкові аспекти лідерства
6	Трансакційне лідерство	Надає винагороди членам команди, які досягають цілей відповідно до покладених на них завдань

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Сучасні концепції лідерства в управлінні акцентують увагу на трансформаційному, ситуаційному підході, що поєднують лідерські якості, поведінку та ситуативні фактори. Ці підходи вимагають від лідерів не тільки вміння керувати, але й мотивувати, надихати, розвивати потенціал команди та адаптуватися до мінливих обставин.

Трансформаційне лідерство є одним із найбільш ефективних стилів керівництва, що зосереджується на створенні змін та розвитку організацій та людей. Цей підхід до керівництва передбачає активну участь лідера в формуванні візії, наданні підтримки та натхнення співробітників на досягнення спільних цілей. Основними аспектами трансформаційного лідерства є зміна культури організації, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та стимулювання їх особистого та професійного розвитку. Лідер, який застосовує цей стиль керівництва, виступає в ролі вчителя, наставника, ментора для своїх підлеглих. Одним із ключових аспектів трансформаційного лідерства є здатність лідера до створення візії та впровадження змін. Він повинен бути здатний передати своїм співробітникам значущість та цінність змін, а також надати їм підтримку та ресурси для їх

реалізації. Лідер повинен бути візіонером, який бачить далекоглядну перспективу та здатний інспірувати інших до досягнення значущих результатів. Крім того, трансформаційний лідер повинен мати високий емоційний інтелект та здатність до взаємодії зі співробітниками. Він повинен бути емпатичним, спроможним відчувати, розуміти потреби й мотивацію своїх підлеглих. Це дозволяє лідеру побудувати довіру та забезпечити відкритий комунікаційний процес, що стимулює розвиток та залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень. Разом з тим, трансформаційне лідерство вимагає від лідера значних зусиль та вмінь, таких як здатність до впровадження змін, стратегічного мислення та комунікації. До того ж, такий стиль керівництва може зіткнутися з опором та незгодою з боку співробітників, які не завжди готові до змін та нововведень [17].

Ситуаційне лідерство надає керівникам можливість проявляти гнучкість і ефективно реагувати на змінні умови роботи. Такий підхід передбачає, що лідер обирає стиль управління залежно від рівня зрілості, досвіду та мотивації своїх підлеглих. Завдяки цьому він може краще підтримувати команду у певних випадках надаючи чіткі інструкції, а в інших більше свободи та відповідальності. Головна перевага ситуаційного лідерства полягає в тому, що воно сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників і покращенню загальних результатів діяльності організації. Такий стиль дозволяє лідерам ефективно розвивати потенціал кожного члена команди, формувати довіру та створювати сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей [12].

Лідерство є одним із ключових факторів, що визначають успішність сучасних організацій. У наукових дослідженнях лідерство розглядається як процес впливу на людей, спрямований на досягнення спільних цілей, а також як система поведінкових проявів, що забезпечують узгодженість та ефективність роботи колективу. Одним із важливих аспектів вивчення лідерства є визначення його функцій основних напрямів діяльності лідера наведено на таблиці 1.2, які забезпечують стабільний розвиток, мотивацію персоналу та підтримання здорового організаційного середовища.

Характеристика функцій лідерства

№	Функції лідерства	Значення
1	Визначення бачення	Керівники визначають чітку та досяжну мету для організації.
2	Мотивація команди	Надихати людей залишатися зосередженими та показувати найкращі результати.
3	Прийняття рішень	Брати на себе відповідальність за свій вибір, особливо у складних ситуаціях
4	Ефективна комунікація	Забезпечення розуміння кожним своїх ролей та цілей.
5	Зміцнення довіри	Сприяння створенню позитивної та надійної робочої атмосфери.
6	Делегування завдань :	Розподіл обов'язків для розширення можливостей членів команди.
7	Управління ефективністю	Моніторинг результатів та надання зворотного зв'язку для покращення.
8	Вирішення конфліктів	Вирішення проблем та підтримка злагоди в команді.
9	Інновації	Заохочення нових ідей та творчого вирішення проблем .
10	Розвиток команди	Допомога людям у розвитку через наставництво та можливості.

Примітка. Сформовано з автором на основі [22]

Лідерство в сучасній організації це цілісна та взаємопов'язана система управлінських функцій, кожна з яких впливає на інші та посилює загальну ефективність управління. Ключовим елементом цієї системи є визначення бачення.

Саме формування чіткого стратегічного напрямку задає логіку для подальших дій лідера і створює основу для мотивації, комунікації, прийняття рішень і розвитку команди. Бачення це не просто сформульована мета, а глибоко осмислений орієнтир, який виражає сутність організації, її довгострокові наміри та очікувані результати. Коли лідер здатний доступно й переконливо пояснити це бачення, воно стає джерелом натхнення для команди та початком формування спільної ідентичності. Саме тому бачення переходить у функцію мотивації. Люди більш охоче працюють продуктивно, коли розуміють, для чого вони це роблять і яку роль відіграє їхній внесок у загальний результат. Мотивація, у свою чергу, є не лише емоційним

піднесенням, а й систематичною роботою зі створення умов, за яких кожен член команди відчуває свою значущість. Лідер, який чітко формулює стратегічну перспективу, автоматично формує потужний мотиваційний фундамент, оскільки працівники бачать смисл і перспективу в своїй діяльності. Невід'ємним елементом реалізації бачення є процес прийняття рішень. Ефективний лідер аналізує ситуацію, визначає ризики, оцінює можливі наслідки та обирає оптимальні варіанти дій. Прийняття рішень завжди пов'язане з відповідальністю, і саме тут проявляється глибокий зв'язок між мотивацією, комунікацією та довірою. Команда повинна бути поінформованою про логіку рішень та розуміти їхню необхідність і це можливо лише через якісну комунікацію. Комунікація не є просто передаванням інформації, вона формує прозорість процесів, сприяє розумінню ролей і очікувань, та забезпечує стійкість команди у складних ситуаціях. На основі відкритої та ефективної комунікації формується довіра один із найважливіших психологічних компонентів лідерства. Довіра виникає тоді, коли працівники бачать послідовність у словах та діях лідера, коли рішення пояснюються зрозуміло, а підхід лідера до команди є справедливим і передбачуваним. Високий рівень довіри суттєво впливає на інші функції, зокрема на можливість ефективного делегування завдань.

Делегування це не просто розподіл роботи, а важливий елемент розвитку потенціалу команди. Лідер, який довіряє своїм підлеглим, передає їм частину повноважень, тим самим стимулюючи їхню самостійність, відповідальність та ініціативність. Це створює умови для професійного зростання працівників і підвищує загальну ефективність організації, оскільки кожен член колективу отримує можливість реалізувати власні здібності та компетентності. Важливим аспектом лідерства є також управління ефективністю. Лідер оцінює результати діяльності команди, аналізує досягнення та визначає напрямки покращення. Тут знову повертається важливість комунікації та довіри, адже зворотний зв'язок має бути не каральним, а конструктивним, спрямованим на розвиток. Ефективний лідер працює не для того, щоб вказати на помилки, а

щоб допомогти команді їх усунути та вийти на новий рівень продуктивності. Не менш важливою є функція вирішення конфліктів лідер повинен вміти своєчасно виявляти конфліктні точки, аналізувати причини суперечок і спрямовувати команду на пошук взаємовигідних рішень. Знову ж таки, наявність довіри та відкритої комунікації значно полегшує цей процес, оскільки люди готові говорити про проблеми та сприймати альтернативні точки зору.

Особливе місце серед функцій лідерства займають інновації. Саме лідер формує атмосферу, у якій нові ідеї не критикуються на старті, а навпаки заохочуються й аналізуються. Інноваційність нерозривно пов'язана з довірою, адже працівники повинні відчувати, що їхні пропозиції мають значення, і що вони можуть експериментувати без страху осуду. Також інновації тісно пов'язані з баченням: саме стратегічний погляд лідера задає напрямок для творчого пошуку. Важливим елементом системи лідерських функцій є розвиток команди. Лідер виступає наставником, підтримує професійне зростання працівників, створює можливості для навчання та вдосконалення. Розвиток команди є результатом злагодженої роботи всіх функцій: довіри, мотивації, комунікації, делегування, інноваційності та здатності приймати відповідальні рішення. Команда, яка постійно розвивається, стає більш ефективною, ініціативною та здатною до самостійного вирішення складних завдань.

1.2. Команда як об'єкт управління: критерії та ознаки ефективності

Команда – це група людей, об'єднаних спільною метою, які взаємодіють між собою для досягнення конкретного результату. Вона відрізняється від простої робочої групи тим, що має спільну відповідальність, взаємозалежність між учасниками та високий рівень комунікації [3]. Командну роботу можна визначити як спільні зусилля групи для досягнення спільної мети. Це секретний інгредієнт, який робить результат команди чимось більшим, ніж просто сума зусиль її окремих членів. Звідки береться така командна робота,

може здаватися загадкою, і не кожна група зрештою добре працює разом. На папері ви можете подумати, що об'єднання двох ваших найталановитіших умів подвоїть їхню ефективність. Насправді це може зменшити її вдвічі, потроїти або призвести до чогось іншого. Розуміння характеристик чудової командної роботи та того, як вони застосовуються до людей навколо вас, може допомогти вам створити команди, які не розпадаються.

Як лідер, можна сміливо припустити, що однією з ваших головних цілей є успіх бізнесу. Командна робота може зробити досягнення цієї мети більш імовірним. Команди вирішують проблеми швидше, обмінюючись знаннями. Команди працюють ефективніше, розподіляючи обов'язки. А команди сприяють зміцненню стосунків між співробітниками. Коли люди є частиною ефективної команди, їх заохочують виконувати свою роботу якнайкраще в середовищі довіри та підтримки. Вони відчувають себе впевненими не лише у досягненні спільної мети команди, а й у досягненні своїх особистих цілей. Саме це почуття товариськості допомагає покращити загальну продуктивність, оскільки люди відчувають більшу зацікавленість в успіху бізнесу, частиною якого вони є.

Залежно від виду роботи команди, яку вони виконують, кожна команда буде виглядати по-різному. Певні характеристики, які є спільними для ефективних команди це: Хороша комунікація. Кожен член команди повинен вміти ефективно та відкрито спілкуватися з іншими членами команди. У цьому контексті міжособистісні навички є такими ж корисними, як і навички письма, оскільки від гнучких команд очікується вміння переходити від співпраці в режимі онлайн до співпраці в режимі офлайн. Індивідуальний талант. Кожен член команди повинен привнести свій досвід, амбіції та спеціальні навички, особливо якщо він працює у високопродуктивній команді. Унікальні таланти сприяють загальній продуктивності та допомагають закріпити місце члена команди в групі. Почуття приналежності до команди. Розуміння того, де ви знаходитесь у ширшій команді та як ваші навички взаємодіють з навичками інших, допоможе створити соціальні зв'язки та побудувати довіру і порядок у групі. Сильне лідерство. Існує велика різниця між менеджерами та лідерами.

Керівник повинен вміти надихати свою команду, доносити бачення компанії та заохочувати окремих членів до досягнення спільної мети. Чітка структура. Проста і зрозуміла ієрархія є важливою ознакою ефективної командної роботи. Знання структури команди допомагає у прийнятті рішень і вирішенні конфліктів. Досяжні цілі. Якщо люди відчують, що успіх неможливий, ентузіазм до роботи може зникнути. Коли негативні почуття поділяють члени команди, вони можуть посилитися, що негативно вплине на співпрацю. Зворотний зв'язок. Команди потребують зворотного зв'язку, щоб вчитися і розвиватися, а керівники, які рідко його надають, можуть несвідомо сприяти створенню конкурентного робочого середовища, в якому командна робота може не процвітати. Позитивне ставлення. Впевненість є заразною — якщо її не занадто багато — і позитивний настрій може швидко поширитися по всій команді. Відмінна командна робота виникає, коли керівники і працівники вірять у місію бізнесу і хочуть бачити його успіх. Команди, орієнтовані на рішення. Ніхто не може передбачити майбутнє, але чудова командна робота дозволяє групам адаптуватися до нових складних умов і зосередитися на рішеннях, а не на проблемах [15].

Критерії ефективності команди визначаються за тим, наскільки якісно вона досягає поставлених цілей і як функціонує у процесі діяльності. Сім «С» ефективності команди – Здібності, Співпраця, Координація, Комунікація, Когніція, Коучинг та Умови – кожен з них представляє собою вирішальний аспект того, що забезпечує процвітання та успіх команди [18]. Виділимо низку критеріїв.

По-перше, здібності – це різноманітний набір навичок, які кожен член команди привносить у роботу. Йдеться про визнання та використання унікальних сильних сторін і талантів у вашій команді. Збалансована команда сприяє загальній ефективності організації, тому команда з різноманітними здібностями може вирішувати завдання інноваційно та ефективно. Ефективність команди значною мірою залежить від здібностей кожного її члена.

По-друге, в основі ефективності команди лежить співпраця. Це двигун, який рухає команду вперед. Співпраця сприяє формуванню культури взаємодії

та взаємної підтримки в команді, забезпечуючи гармонійну роботу всіх її членів. Коли члени команди ефективно співпрацюють, вони можуть легше виконувати складні завдання та досягати своїх цілей послідовно і в більш короткі терміни.

По-третє, координація в команді є життєво важливою для успіху та ефективності команди. Вона передбачає управління завданнями, термінами та ресурсами, щоб забезпечити безперебійну роботу. Ефективна координація гарантує, що навіть у складних ситуаціях ваша команда залишатиметься на курсі.

По-четверте, чітка та відкрита комунікація є основою ефективності команди. Вона полягає в ефективній передачі думок, ідей та інформації. Ефективна комунікація не тільки запобігає непорозумінням і конфліктам, але й сприяє вільному обміну інформацією та формує відчуття єдності в команді.

По-п'яте, у контексті ефективності команди когнітивні здібності слід розглядати як колективне мислення. Вони передбачають використання сукупного інтелекту та досвіду вашої команди для вирішення складних проблем. Заохочуючи культуру спільного навчання та зростання, команди можуть впевнено вирішувати складні завдання.

По-шосте, ефективне лідерство та коучинг у команді є ключовими факторами успішної ефективності команди. Йдеться про розвиток талантів, надання рекомендацій та визначення правильного курсу. Сильне лідерство може впливати на динаміку команди, сприяючи підвищенню продуктивності та успіху.

По-сьоме, умови, в яких працює команда, відіграють значну роль в ефективності команди. Сюди входять такі аспекти, як фізичний робочий простір, доступ до технологій та баланс між роботою та особистим життям. Створення правильних умов гарантує, що ваша команда зможе працювати з максимальною ефективністю.

Ознаки ефективної команди проявляються насамперед у наявності чітко усвідомленої спільної мети, яка об'єднує всіх учасників і спрямовує їхні зусилля на досягнення стратегічно важливих результатів. Спільність цілей формує відчуття єдності та дозволяє узгоджувати індивідуальні інтереси з

інтересами організації, знижуючи ймовірність внутрішніх суперечностей. У таких умовах кожен член команди розуміє не лише власні завдання, а й значення своєї діяльності для досягнення загального результату.

Високий рівень довіри між учасниками є фундаментом ефективної командної взаємодії. Довіра сприяє відкритості у висловлюванні думок, обміні інформацією та готовності ділитися відповідальністю. За наявності довіри зменшується страх помилок, що, у свою чергу, стимулює ініціативність і творчий підхід до виконання завдань. Відкрита та прозора комунікація забезпечує своєчасне інформування, швидке прийняття рішень і запобігання накопиченню нерозв'язаних проблем.

Згуртованість команди проявляється у взаємній підтримці, готовності допомагати один одному та орієнтації на колективний успіх. Позитивний психологічний клімат створює умови, за яких працівники відчують емоційну безпеку, задоволення від спільної роботи та прихильність до організації. У такому середовищі конфлікти не ігноруються, а розглядаються як природний елемент взаємодії та вирішуються конструктивно шляхом діалогу і пошуку компромісних рішень.

Ефективна команда активно підтримує ініціативу та заохочує генерування нових ідей, що сприяє інноваційному розвитку підприємства. Постійне навчання, обмін досвідом і розвиток професійних компетентностей стають невід'ємною частиною командної культури. Кожен учасник чітко усвідомлює свою роль і сферу відповідальності, водночас відчуючи власну значущість і причетність до спільної справи.

Важливою характеристикою ефективної команди є поєднання орієнтації на результат із турботою про розвиток особистості. Така команда не лише досягає високих показників діяльності, а й формує сприятливі умови для професійного та особистісного зростання кожного її члена. У підсумку ефективна команда стає стратегічним ресурсом організації, здатним забезпечити її стійкість, адаптивність і довгостроковий успіх.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОМАНДИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Вплив різних стилів лідерства на формування корпоративної культури та мотивацію персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку організацій лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності команди та досягненні стратегічних цілей підприємства. Від стилю лідерства, особистих якостей керівника та його здатності впливати на підлеглих залежить рівень мотивації персоналу, корпоративна культура та загальна продуктивність праці. Саме тому оцінка впливу лідерських якостей на результати діяльності команди є важливим етапом у побудові ефективної системи управління персоналом. Дослідження показують, що ефективні лідери не лише координують роботу колективу, а й формують у ньому спільні цінності, цілі, почуття відповідальності й командного духу. Успішне лідерство сприяє створенню позитивного мікроклімату, підвищенню залученості працівників та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і взаємоповагу.

Стиль керівництва – це підхід до управління людьми та прийняття рішень. Він проявляється у поведінці, спілкуванні та стосунках з командою. Деякі стилі керівництва, такі як бюрократичне та автократичне, також можуть формувати структуру та культуру підприємства чи організації [13].

Лідерство – це навичка, яку можна вдосконалити за допомогою практики, самосвідомості та рефлексії. Розуміння свого стилю лідерства – це перший крок до усвідомленого лідерства [1].

Стиль керівництва означає загальний підхід до управління та організаційної структури, але тут є місце для інтерпретації. Керівники часто персоналізують або поєднують різні стилі керівництва, щоб знайти те, що найкраще підходить їм та їхній компанії. Основні стилі керівництва:

Демократичний стиль лідерства – це коли лідер приймає рішення на основі інформації, отриманої від членів команди. Це стиль лідерства, що базується на співпраці та консультаціях, де кожен член команди має можливість внести свій вклад у напрямок поточних проєктів. Однак остаточною відповідальністю за прийняття рішення лежить на лідері. Демократичне лідерство є одним з найпопулярніших і найефективніших стилів лідерства, оскільки воно дає можливість співробітникам нижчого рівня висловити свою думку, що робить їх рівноправними в організації. Цей стиль нагадує процес прийняття рішень у правлінні компанії. Демократичне лідерство може завершуватися голосуванням для прийняття рішень. Демократичне лідерство також передбачає делегування повноважень іншим людям, які визначають робочі завдання. Воно використовує навички та досвід членів команди для виконання завдань. Демократичний стиль керівництва заохочує творчість і залучення членів команди, що часто призводить до високої задоволеності роботою і високої продуктивності. Однак досягнення консенсусу між членами команди може бути трудомістким і дорогим, особливо в тих випадках, коли рішення потрібно приймати швидко.

Автократичне лідерство є прямою протилежністю демократичного лідерства. У цьому випадку лідер приймає всі рішення від імені команди, не враховуючи їхні думки чи пропозиції. Лідер має всю владу і несе всю відповідальність. Він має абсолютну владу і диктує всі завдання, які потрібно виконати. Перед прийняттям рішення не проводиться жодних консультацій із працівниками. Після прийняття рішення від усіх очікується підтримка рішення, прийнятого лідером. Часто команда відчуває певний страх перед лідером.

Автократичний стиль керівництва може бути дуже регресивним, оскільки він підживлює невдоволення співробітників, оскільки більшість рішень не відповідають їхнім інтересам. Прикладом може бути одностороннє збільшення робочого часу або зміна інших умов праці, що є несприятливими для співробітників, але вживаються керівництвом для збільшення

виробництва. Без консультацій із співробітниками керівник може не повністю усвідомлювати, чому виробництво не збільшується, і тому вдаватися до примусового збільшення робочого часу. Це може призвести до постійного прогулювання та високої плинності кадрів. Однак автократичне керівництво може бути ефективним підходом у випадках, коли керівник має досвід і добре обізнаний з обставинами, що супроводжують прийняття відповідного рішення, і коли рішення потрібно прийняти швидко. Є й інші випадки, коли такий підхід є ідеальним, наприклад, коли рішення не вимагає внесків команди або згоди для забезпечення успішного результату.

Ліберальний це пасивний підхід до керівництва. Натомість лідери надають членам своєї команди необхідні інструменти, інформацію та ресурси для виконання їхніх робочих завдань. Стиль керівництва «дайте їм свободу» передбачає, що лідер відступає і дозволяє членам команди працювати без нагляду, вільно планувати, організовувати, приймати рішення, вирішувати проблеми та виконувати доручені проекти. Підхід до лідерства надає повноваження співробітникам, які є креативними, кваліфікованими та самомотивованими. Рівень довіри та незалежності, наданий команді, може виявитися підбадьорливим і продуктивним та призвести до задоволення від роботи. Водночас важливо контролювати такий тип лідерства, оскільки хаос і плутанина можуть швидко виникнути, якщо команда не організована. Команда може в результаті робити зовсім інші речі, ніж очікує лідер [9].

Трансформаційне лідерство полягає у трансформації бізнесу або груп шляхом натхнення членів команди до постійного підвищення планки та досягнення того, про що вони ніколи не думали, що здатні. Трансформаційні лідери очікують від своєї команди найкращого і постійно підштовхують її до того, щоб їхня робота, життя та бізнес зазнали трансформації або значного поліпшення. Трансформаційне лідерство полягає у сприянні змінам в організаціях та людях. Трансформація здійснюється шляхом мотивування членів команди виходити за межі своєї зони комфорту та досягати набагато більше, ніж вони вважають себе здатними. Щоб бути ефективними,

трансформаційні лідери повинні володіти високим рівнем чесності, емоційного інтелекту, спільним баченням майбутнього, емпатією та хорошими комунікативними навичками. Такий стиль лідерства часто асоціюється з організаціями, орієнтованими на високе зростання, які розширюють межі інновацій та продуктивності. На практиці такі лідери, як правило, дають співробітникам завдання, складність яких зростає, і терміни виконання яких стають все більш жорсткими з плином часу. Однак трансформаційні лідери ризикують втратити контроль над індивідуальними кривими навчання, оскільки деякі члени команди можуть не отримати належного наставництва та керівництва для виконання складних завдань. Водночас трансформаційні лідери можуть забезпечити високу продуктивність та залученість завдяки спільній довірі та баченню між лідером та співробітниками.

Трансакційне лідерство є більш короткостроковим і найкраще може бути описане як транзакція типу «дай-візьми». Члени команди погоджуються слідувати за своїм лідером при прийнятті роботи; отже, це транзакція, що передбачає оплату за надані послуги. Співробітники отримують винагороду саме за ту роботу, яку вони виконали. Якщо ви досягли певної мети, ви отримуєте обіцяний бонус. Особливо це стосується роботи у сфері продажів та маркетингу. Трансакційне лідерство встановлює ролі та обов'язки для кожного члена команди і заохочує до виконання роботи згідно з графіком. Існують випадки, коли заохочувальні програми можуть застосовуватися понад звичайну заробітну плату. На додаток до заохочень, існують штрафи, що регулюють порядок виконання роботи. Трансакційне лідерство це більш прямий спосіб керівництва, який усуває плутанину між керівником і підлеглим, а завдання чітко формулюються керівником. Однак через жорстке середовище і прямі очікування воно може стримувати креативність та інновації. Це також може призвести до зниження задоволеності роботою та високої плинності кадрів [16].

Бюрократичне лідерство – це лідерство, яке «дотримується правил». Процеси та правила дотримуються відповідно до політики, без місця для гнучкості. Встановлюються правила щодо того, як слід виконувати роботу, і бюрократичні лідери забезпечують, щоб члени команди ретельно дотримувалися цих процедур. Лідер враховує думки співробітників, однак відхиляє їх, якщо вони не відповідають політиці організації. Нові ідеї надходять потроху, а бюрократичних процедур багато. Іншою характеристикою є ієрархічна структура влади, що означає, що влада передається зверху вниз і прив'язана до офіційних посад. Бюрократичне керівництво часто асоціюється з великими, «столітніми» організаціями, де успіх був досягнутий завдяки застосуванню традиційних практик. Тому пропозиція нової стратегії в таких організаціях зустрічає жорсткий опір, особливо якщо вона є новою та інноваційною. Нові ідеї вважаються марними та неефективними, а то й відверто ризикованими. Хоча контроль менший, а свобода більша, ніж в автократичному стилі керівництва, все одно немає мотивації бути інноваційним або докладати додаткових зусиль. Тому він не підходить для молодих, амбітних організацій, що знаходяться на шляху зростання [2].

Бюрократичне керівництво підходить для робіт, пов'язаних з ризиками для безпеки або управління цінними предметами, такими як великі суми грошей або золото. Воно також ідеально підходить для управління працівниками, які виконують рутинну роботу.

Для проведення дослідження було обрано підприємство, що демонструє ефективну організацію виробничих процесів та сучасні підходи до управління персоналом. Філія «Електроконтакт Україна-Золочів», яке спеціалізується на виробництві кабельних мереж для автомобільної промисловості, є частиною міжнародної корпорації LEONI Group [8]. Воно функціонує в умовах високих стандартів якості, чіткої дисципліни та технологічної точності. Організаційна структура підприємства поєднує в собі елементи європейської управлінської культури та українських особливостей трудових відносин, що робить

дослідження стилів лідерства особливо актуальним. На підприємстві працює значна кількість персоналу різного рівня від робітників виробничих ліній до інженерно-технічного та адміністративного складу. Саме тому стиль управління керівників безпосередньо впливає не лише на мотивацію працівників, а й на корпоративну культуру підприємства в цілому.

На деяких ділянках виробництва, де важлива командна робота і постійне вдосконалення процесів, ефективно застосовується демократичний стиль управління. Керівники цехів та бригадири активно залучають працівників до обговорення виробничих питань, таких як оптимізація технологічних операцій або поліпшення умов праці. Такий підхід сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, відкритості та партнерства. Працівники відчують, що їхня думка цінується, що підвищує рівень довіри до керівництва та зміцнює корпоративну культуру, засновану на спільній відповідальності за результат.

Мотивація в цьому випадку має внутрішній характер: працівники зацікавлені у досягненні спільних цілей, проявляють ініціативу, зростає їхня задоволеність роботою. Застосування демократичного стилю також позитивно впливає на плинність кадрів вона зменшується, адже персонал бачить можливості для розвитку та самореалізації.

На філія «Електроконтакт Україна-Золочів», присутні елементи автократичного стилю, особливо у виробничих підрозділах, де дотримання технологічних норм є критично важливим. У таких умовах керівники застосовують чіткий контроль, сувору дисципліну, стандартизовані інструкції та мінімальні відхилення від заданих процесів. Це дозволяє забезпечити стабільну якість продукції та виконання планів у встановлені терміни. Однак надмірна авторитарність може знижувати ініціативність і креативність персоналу, викликати психологічне напруження та емоційне вигорання. Для нейтралізації цих ризиків адміністрація підприємства доповнює жорстку систему контролю соціальними мотиваційними інструментами преміями за продуктивність, бонусами за відсутність браку, можливістю кар'єрного росту для найвідповідальніших працівників. Таким чином, автократичне лідерство

на підприємстві використовується у поєднанні з елементами трансакційного підходу, що дозволяє зберігати баланс між контролем і винагородою.

У вищому управлінському рівні компанії спостерігається трансформаційний стиль лідерства, який орієнтований на розвиток організації та працівників. Керівництво заохочує інноваційні ініціативи, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та впровадження європейських стандартів менеджменту. Трансформаційні лідери підприємства не лише контролюють процеси, але й надихають працівників, демонструючи приклад відданості справі, чесності та професіоналізму. Вони формують бачення майбутнього компанії, до якого прагне весь колектив. Цей стиль сприяє розвитку корпоративної культури довіри, підтримки та спільних цінностей. Працівники мотивовані не лише матеріально, а й морально — через відчуття значущості своєї праці, можливість бути частиною великої європейської компанії та долучатися до її успіху.

Ліберальний стиль управління на підприємстві зустрічається переважно в офісних підрозділах або серед технічного персоналу, який має високу кваліфікацію та здатний працювати автономно. Керівники у таких підрозділах дають співробітникам значний рівень самостійності у прийнятті рішень, плануванні роботи та пошуку шляхів розв'язання технічних проблем. Цей підхід сприяє професійному зростанню працівників, розвитку відповідальності та ініціативності. Водночас надмірна свобода без контролю може призвести до неузгодженості дій або перевищення повноважень. Тому ефективність ліберального стилю залежить від рівня професійності працівників і наявності чітких цілей.

Система мотивації на підприємстві багато в чому ґрунтується на принципах трансакційного лідерства – «винагорода за результат». Працівники отримують премії за виконання планів, відсутність браку, дотримання стандартів безпеки та якості. Такий підхід формує у колективі чітке розуміння зв'язку між зусиллями та винагородою, підвищує дисципліну та орієнтацію на результат. Проте головним недоліком цього стилю є обмежена внутрішня

мотивація працівники можуть орієнтуватися лише на матеріальні стимули. Для компенсації цього недоліку компанія активно впроваджує елементи трансформаційного лідерства, спрямовані на розвиток корпоративної свідомості та командного духу. На сьогодні корпоративна культура Філія «Електроконтакт Україна-Золочів», має змішаний характер: вона поєднує дисциплінованість і контроль з одного боку що властиво автократичному стилю, і відкритість, співпрацю, прагнення до розвитку з іншого властиві демократичному та трансформаційному стилям.

Керівництво компанії створює умови для високої командної взаємодії, проводить регулярні тренінги з безпеки, якості та комунікації, а також підтримує соціальні програми для працівників що формує позитивну мотиваційну атмосферу. Загалом, можна стверджувати, що ефективне поєднання різних стилів лідерства дозволяє підприємству підтримувати високий рівень результативності, формувати згуртовані команди та зберігати стабільність кадрового складу.

2.2. Роль лідера у досягненні стратегічних цілей підприємства через командну взаємодію

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції ключовим фактором успіху будь-якого підприємства стає ефективне лідерство, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей через злагоджену роботу команди. Лідер виступає не лише керівником, який розподіляє обов'язки, а й рушійною силою, що формує бачення, надихає колектив та спрямовує його діяльність у потрібному напрямі.

Стратегічні цілі - це великі цілі для компанії: вони описують, що компанія зробить, щоб спробувати виконати свою місію. Стратегічні цілі, як правило, є певною метою ефективності наприклад, запуск нового продукту, підвищення прибутковості або збільшення частки ринку для продукту компанії. Стратегічні цілі підприємства передбачають довгостроковий розвиток, підвищення конкурентоспроможності, інноваційність та стійке зростання.

Досягнення цих цілей можливе лише за умови ефективної командної взаємодії, де кожен працівник усвідомлює власну роль у реалізації загальної стратегії. Саме лідер створює умови для такої взаємодії — формує корпоративні цінності, підтримує комунікацію, забезпечує мотивацію та розподіл відповідальності між членами команди[15].

Основними стратегічними цілями підприємства є розширення виробничих потужностей, підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат та впровадження інноваційних технологій. Для досягнення цих цілей велике значення має ефективна робота команд і лідерів на всіх рівнях управління. Лідери підприємства відіграють ключову роль у реалізації корпоративної стратегії, адже саме вони перетворюють загальні стратегічні напрями на конкретні виробничі завдання. У структурі управління філії «Електроконтакт Україна-Золочів», лідерство проявляється не лише на рівні топ менеджменту, а й серед керівників цехів, майстрів виробничих ліній, начальників змін, які безпосередньо впливають на командну взаємодію.

У процесі виробництва лідер координує дії членів команди, забезпечує чітке виконання завдань та дотримання стандартів якості. Для прикладу, керівник виробничої ділянки виконує функції посередника між стратегічними цілями підприємства і підвищення продуктивності на 10% та практичною діяльністю працівників. Він організовує роботу таким чином, щоб кожен член команди усвідомлював свою роль у загальному процесі. Такий підхід сприяє узгодженості дій та зменшенню конфліктів, що є основою стабільної командної роботи. Лідер орієнтується на досягнення результату не через контроль, а через підтримку, взаємодію та чітку комунікацію.

Велике значення у досягненні стратегічних цілей має мотиваційна роль лідера. На підприємстві широко застосовується система матеріального та нематеріального стимулювання, однак саме лідер здатний перетворити ці стимули на джерело натхнення та командного духу. Керівники підрозділів проводять щотижневі зустрічі з колективом, де не лише обговорюються показники продуктивності, а й відзначаються кращі працівники. Лідери також

виступають наставниками для нових співробітників, допомагаючи їм швидше адаптуватися та інтегруватися у корпоративну культуру.

Корпоративна культура підприємства базується на принципах відповідальності, точності, згуртованості та безпеки праці. Лідер у цьому контексті є прикладом для наслідування — його поведінка, стиль спілкування та ставлення до роботи визначають моральний клімат у колективі. Ініціативи щодо «Культури нульового браку» та «Безпечного робочого середовища» активно підтримуються керівниками цехів, які проводять інструктажі, надають зворотний зв'язок і мотивують персонал дотримуватись стандартів. Це сприяє зміцненню командної відповідальності за результат спільної діяльності.

У період розширення виробництва та впровадження нових технологій лідери середньої ланки відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної комунікації між адміністрацією та працівниками. Їхнє завдання полягає не лише у передачі інформації, а й у створенні атмосфери довіри, де кожен член команди розуміє цілі змін, їх значення та кінцевий результат. Для посилення командної взаємодії лідери активно використовують різні методи комунікації: брифінги перед зміною, інформаційні стенди, візуальні індикатори продуктивності, електронні панелі з KPI, а також індивідуальні консультації для новачків. Такі інструменти дозволяють працівникам бачити власний вклад у загальний результат і краще розуміти логіку стратегічних рішень. Завдяки налагодженій командній взаємодії (таблиця 2.1) підприємство досягло суттєвих результатів: за останні шість місяців зафіксовано зростання продуктивності праці на 12%, зменшення кількості браку на 8%, скорочення плинності кадрів 3%. Що свідчить про ефективний вплив лідерства на стратегічні результати.

Роль лідера у досягненні стратегічних цілей підприємства є визначальною, оскільки саме він виступає ключовою ланкою, що поєднує стратегічне бачення розвитку організації з реальними діями персоналу. Лідер не лише формує стратегічні орієнтири, а й забезпечує їх трансформацію у зрозумілі для команди завдання, координуючи зусилля працівників у єдиному напрямі.

Ефективності показників КРІ

Місяць	Показник КРІ	Цільове значення %	Фактичне значення %	Виконання %
1	Приріст продуктивності	0%	0,0	100
	Рівень браку	15	14,3	95,3
	Плинність кадрів	10	10,3	97,1
2	Приріст продуктивності	2	2,1	105
	Рівень браку	14	13,0	107,7
	Плинність кадрів	9	9,1	98,9
3	Приріст продуктивності	5	5,5	110
	Рівень браку	12	11,1	92,5
	Плинність кадрів	8	7,0	87,5
4	Приріст продуктивності	8	8,1	101,3
	Рівень браку	10	10,1	101
	Плинність кадрів	6	5,3	88,3
5	Приріст продуктивності	10	10,3	103
	Рівень браку	9	9,2	102,2
	Плинність кадрів	5	4,4	88
6	Приріст продуктивності	12	12,0	100
	Рівень браку	8	8,0	100
	Плинність кадрів	3	3,0	100

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Ефективна командна взаємодія значною мірою залежить від здатності лідера створювати сприятливе організаційне середовище, засноване на довірі, відкритих комунікаціях і взаємній відповідальності. Саме через налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків лідер забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, що є критично важливим для реалізації довгострокових стратегічних рішень.

Важливою функцією лідера є мобілізація командного потенціалу та ефективне використання людського капіталу підприємства. Завдяки чіткому розподілу ролей, делегуванню повноважень і стимулюванню ініціативності лідер підвищує залученість працівників до процесу досягнення стратегічних цілей. Командна взаємодія в такому випадку перетворюється на джерело

синергії, коли сукупний результат перевищує просту суму індивідуальних зусиль.

У сучасних умовах нестабільного та конкурентного зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність лідера забезпечувати адаптивність команди. Через спільне обговорення проблем, колективний пошук рішень і підтримку інноваційного мислення лідер сприяє швидкому реагуванню підприємства на зміни ринкової кон'юнктури та зниженню стратегічних ризиків.

Таким чином, досягнення стратегічних цілей підприємства значною мірою обумовлене не лише якістю обраної стратегії, а й ефективністю лідерства, що реалізується через командну взаємодію. Лідер, який здатний об'єднати персонал навколо спільної мети, сформувати культуру співпраці та забезпечити узгодженість дій, створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Відтак, лідери виступають не лише організаторами роботи, а й координаторами, комунікаторами, наставниками та мотиваторами, які формують культуру взаємної підтримки та спільної відповідальності. Завдяки їхній діяльності перехід до нових технологій та розширення виробництва відбувається ефективно що забезпечує стійке стратегічне зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ

3.1. Інструменти оцінки та розвитку лідерських якостей в підприємстві

Оцінювання лідерських якостей – це інструменти, що використовуються для оцінки управлінських навичок. Оцінювання лідерських якостей може допомогти керівникам компаній оцінити лідерський потенціал кандидатів, які подають заявки на керівні посади [21].

Оцінювання лідерства може надати керівникам компаній або менеджерам з найму багато переваг, таких як: Оптимізуйте сильні сторони лідерства: Оцінювання лідерських якостей може визначити управлінські навички. Розуміння особистих сильних сторін може допомогти далі вдосконалювати та розвивати лідерські здібності. Виявлення та зосередження уваги на слабких сторонах управління: Деякі оцінки лідерства визначають управлінські навички, які можуть потребувати подальшого розвитку. Це дає менеджерам або кандидатам на керівні посади можливість зосередитися та вдосконалити свої поточні управлінські виклики.

Покращення самосвідомості: менеджери з якості розуміють свої лідерські здібності та риси. Оцінювання лідерства може допомогти підвищити обізнаність про особисті сильні сторони, які можна використовувати, та про виклики лідерства, які потрібно подолати. Збільшення лідерського потенціалу підприємства: Деякі підприємства створюють плани розвитку лідерства або письмові плани майбутнього напрямку та цілей для керівництва своєї компанії. Оцінювання лідерства може допомогти компаніям досягти цих планів розвитку лідерства шляхом найму, навчання та оцінювання нових або існуючих менеджерів. Керування та розвиток кар'єрного зростання: Оцінювання лідерства може допомогти керівникам та менеджерам сформулювати плани майбутньої кар'єри. Наприклад, оцінювання лідерства може

допомогти прийняти рішення про зарахування до певного типу програми навчання управлінських кадрів.

Розвиток лідерських якостей це безперервний процес самовдосконалення, який передбачає формування та вдосконалення навичок, що дозволяють впливати на інших для досягнення спільних цілей. Це включає в себе розвиток комунікативних навичок, здатності приймати рішення, брати на себе відповідальність та мотивувати команду. Розвиток лідерських якостей є одним із найважливіших напрямів сучасного управління персоналом, адже саме лідерство забезпечує ефективну взаємодію в колективі, формування довіри, підвищення мотивації та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасному бізнес-середовищі лідери виступають рушійною силою змін, стимулюючи команду до інноваційного мислення, відповідальності та саморозвитку.

Лідерські якості охоплюють широкий спектр характеристик, які визначають здатність людини впливати на інших та досягати результатів через ефективну взаємодію. До ключових лідерських якостей відносяться наведено у таблиці 3.1.

Розвиток лідерських якостей потребує системного підходу — навчання, коучингу, наставництва, тренінгів та практичного досвіду. Лідерство не є вродженою рисою, а формується через постійне самовдосконалення, відкритість до нових знань і готовність змінюватися. Ефективний розвиток лідерських якостей сприяє створенню сильної корпоративної культури, підвищує продуктивність праці, знижує рівень конфліктів і забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

На підприємстві Філія «Електроконтакт Україна-Золочів», яке спеціалізується на виробництві кабельних систем для автомобільної промисловості, значна увага приділяється розвитку лідерських якостей керівників та фахівців. Це обумовлено високими вимогами до якості продукції, дотриманням стандартів міжнародних корпорацій та необхідністю ефективної координації роботи великої кількості працівників.

Характеристика лідерських якостей у філія «Електроконтакт Україна-Золочів»

№	Якості	Визначення
1.	Комунікабельність	підлеглих. Відкрита комунікація дозволяє створювати довірливу атмосферу та запобігає конфліктам.
2.	Емоційний інтелект	Уміння розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати ними та використовувати у процесі прийняття рішень. Саме емоційний інтелект дозволяє лідеру підтримувати позитивний мікроклімат у команді
3.	Відповідальність	Готовність брати на себе зобов'язання за прийняті рішення, результати роботи та благополуччя колективу. Відповідальний лідер викликає довіру та формує стабільність у колективі.
4.	Стратегічне мислення	Здатність бачити загальну картину, прогнозувати наслідки рішень і визначати пріоритети розвитку організації. Ця якість дозволяє ефективно планувати майбутні дії та координувати роботу команди відповідно до цілей
5.	Мотиваційна здатність	Уміння надихати людей, формувати у них бажання досягати високих результатів, заохочувати до розвитку та інновацій. Лідер повинен уміти підбирати мотиватори, що відповідають потребам кожного працівника.
6.	Організаторські здібності	Навички планування, делегування, координації та контролю діяльності команди. Від рівня організаторських здібностей лідера залежить злагодженість роботи колективу.
7.	Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни, приймати нестандартні рішення, знаходити альтернативні шляхи досягнення цілей у складних умовах.
8.	Креативність	Уміння мислити нестандартно, пропонувати нові ідеї, підходи та методи розв'язання проблем. Креативний лідер здатен вивести команду на новий рівень розвитку.
9.	Саморефлексія	Здатність аналізувати власну поведінку, визнавати помилки, працювати над собою та постійно вдосконалювати власні компетенції.
10.	Довіра та етичність	Дотримання моральних принципів, справедливість, чесність у взаєминах із працівниками. Такі лідери стають прикладом для наслідування.

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Оцінювання лідерських якостей на підприємстві є важливим інструментом управління персоналом і проводиться з метою визначення управлінського потенціалу працівників, їх готовності до зайняття керівних посад та виявлення напрямів подальшого розвитку. Основними інструментами оцінювання наведено у таблиці 3.2.

Основні інструменти оцінювання на підприємстві

№	Інструменти оцінювання	Визначення
1.	Метод 360°	Який дозволяє отримати зворотний зв'язок від колег, підлеглих та керівників. Це допомагає оцінити стиль управління, комунікаційні навички, здатність до співпраці й мотивації команди
2.	Психологічне тестування	Що визначає тип лідерства, рівень емоційного інтелекту, стресостійкості, відповідальності та здатність приймати рішення в складних умовах
3.	Оцінювальні інтерв'ю та центри оцінки	Де працівники беруть участь у моделюванні реальних управлінських ситуацій. Це дозволяє оцінити їхню здатність до лідерства на практиці
4.	Атестація персоналу	Яка проводиться періодично для визначення рівня компетентності керівників і резерву майбутніх лідерів

Примітка. Сформовано з автором на основі [5]

Результати оцінювання допомагають керівництву підприємства формувати плани розвитку лідерського потенціалу, виявляти сильні сторони менеджерів, а також визначати напрями їх професійного зростання.

У ході дослідження на підприємстві було проведено комплексне оцінювання лідерських компетенцій керівників середньої ланки. Для цього застосовувалися стандартизовані методики, зокрема опитувальники оцінки управлінських здібностей, анкетування працівників за принципом «360°», а також аналіз рівня командної взаємодії таблиця. Отримані результати дали змогу виявити ключові сильні сторони лідерів, а також визначити напрями, які потребують подальшого удосконалення.

**360° оцінювання лідерських компетенцій керівників середньої ланки
Філії «Електроконтакт Україна-Золочів»**

Компетенція	Оцінка підлеглих (1-5)	Оцінка колег (1-5)	Оцінка керівництва (1-5)	Середній бал	Сильні сторони	Напрями вдосконалення
Відповідальність	4,6	4,4	4,5	4,5	Виконує обов'язки своєчасно, дотримується правил	Підвищити самостійність у складних ситуаціях
Організація роботи	4,3	4,2	4,4	4,3	Планує завдання, розподіляє ресурси ефективно	Оптимізувати делегування завдань
Дисципліна	4,1	4,2	4,3	4,2	Підтримує порядок у колективі	Розвивати вміння мотивувати команду до самодисципліни
Комунікація	4,4	4,3	4,5	4,4	Відкритий до спілкування, вислуховує працівників	Покращити зворотний зв'язок щодо результатів роботи
Мотивація персоналу	3,4	3,6	3,5	3,5	Підтримує команду у вирішенні проблем	Використовувати системи нематеріальної мотивації, похвалу, бонуси
Делегування завдань	3,5	3,7	3,6	3,6	Ділиться завданнями при потребі	Підвищити довіру до команди та покращити розподіл відповідальності
Управління змінами	3,8	3,9	3,7	3,8	Відкритий до нововведень	Активніше впроваджувати інноваційні методи управління
Розвиток персоналу	3,6	3,8	3,7	3,7	Підтримує навчання підлеглих	Більше залучати працівників до навчання та кар'єрного зростання
Робота в умовах нестабільності	4,0	4,2	4,1	4,1	Вміє адаптуватися до змін	Підвищити стійкість команди до стресових ситуацій

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Загалом результати тестування показали, що керівники підприємства володіють достатньо високим рівнем відповідальності, вмінням організувати роботу та здатністю підтримувати дисципліну в колективі.

Серед сильних сторін респонденти відзначили відкритість до комунікації, готовність допомагати працівникам у вирішенні виробничих питань та вміння працювати в умовах нестабільності.

Водночас оцінювання виявило певні проблемні аспекти. Зокрема, у частини керівників недостатньо розвинені навички мотивування персоналу, використання інструментів нематеріальної підтримки, а також уміння делегувати завдання. Частина працівників також зазначила потребу у покращенні зворотного зв'язку, особливо щодо оцінки продуктивності та роз'яснення стратегічних цілей підрозділів. Окремо було відзначено низьку активність у впровадженні інноваційних методів управління та недостатню залученість у розвиток кадрового потенціалу. Виявлені результати свідчать про необхідність удосконалення механізмів лідерської діяльності, що стало підґрунтям для формування шляхів підвищення ефективності команди та розвитку лідерських компетенцій.

На основі проведеного комплексного оцінювання 360° доцільно рекомендувати розвиток мотиваційних компетенцій керівників шляхом впровадження систем нематеріальної стимуляції, що включають публічне визнання досягнень, заохочення та індивідуальний підхід до персоналу. Такі заходи сприятимуть підвищенню залученості працівників та ефективності виконання виробничих завдань. Важливо оптимізувати процес делегування завдань шляхом чіткого визначення обов'язків та відповідальності підлеглих, що забезпечить підвищення довіри та самостійності у виконанні робочих функцій. Паралельно доцільно застосовувати методи контролю результатів без надмірного втручання, що сприятиме формуванню автономності та відповідальності у команді. Удосконалення механізмів зворотного зв'язку та комунікації є ключовим фактором підвищення прозорості управлінських рішень. Систематичне надання керівниками інформації про продуктивність працівників і стратегічні цілі підрозділів формує довіру та забезпечує більш ефективну взаємодію у команді. Підвищення активності у впровадженні інноваційних методів управління та розвитку персоналу потребує організації

навчальних програм і тренінгів для підвищення кваліфікації керівників і співробітників, а також залучення до проектів модернізації виробничих процесів. Такі заходи сприяють формуванню інноваційної культури та підвищенню адаптивності організації. Підтримка стійкості команди в умовах нестабільності можлива через впровадження тренінгових і коучингових програм, спрямованих на розвиток стресостійкості та навичок ефективної командної взаємодії. Це дозволяє знизити ризики зниження продуктивності у кризових або нестабільних ситуаціях. Загалом реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня лідерських компетенцій керівників середньої ланки, ефективності роботи команд та загальної продуктивності підприємства.

Розвиток лідерських якостей на підприємстві здійснюється системно та охоплює такі основні інструменти розвитку наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні інструменти розвитку лідерських якостей на підприємстві

№	Характеристика основних лідерських якостей на підприємстві
1	Внутрішні та зовнішні тренінги з лідерства, комунікації, управління командою та вирішення конфліктів.
2	Програма наставництва, де досвідчені керівники допомагають молодим спеціалістам розвинути управлінські навички та зрозуміти корпоративні стандарти роботи.
3	Коучинг, який спрямований на розвиток саморефлексії, постановку індивідуальних цілей та пошук шляхів їх досягнення.
4	Ротація кадрів між підрозділами, що дозволяє працівникам отримати досвід роботи у різних виробничих та управлінських умовах, розвиваючи гнучкість мислення.
5	Участь у корпоративних проектах та програмах вдосконалення процесів, що дає змогу проявити ініціативу, креативність і відповідальність.

Примітка. Складено автором на основі [11]

На підприємстві велике значення має емоційний інтелект, комунікабельність, відповідальність, стратегічне мислення, гнучкість, мотиваційна здатність і креативність. Саме ці риси допомагають лідерам формувати згуртовані команди, підтримувати позитивний мікроклімат і досягати високих виробничих показників. Підприємство формує власну систему розвитку лідерства, що поєднує оцінювання, навчання, наставництво й практичний досвід. Це дозволяє забезпечити стабільність управлінського складу, підвищити мотивацію персоналу, мінімізувати конфлікти та створити сприятливе середовище для сталого розвитку підприємства.

Розвиток лідерської діяльності в сучасних українських підприємствах набуває особливої актуальності, оскільки організації функціонують у нестабільному середовищі, де одночасно діють економічні, соціальні та безпекові чинники. В умовах воєнного стану підприємство стикається з підвищеним рівнем ризиків, невизначеністю та постійною потребою в адаптації. Саме лідерство стає ключовим механізмом підтримання стійкості, мобілізації персоналу та збереження ефективності команди навіть за обмежених ресурсів.

Підприємства змушені переосмислювати власні підходи до управління, удосконалювати комунікацію, активно розвивати навички стратегічного бачення та антикризового прийняття рішень. Керівник уже не може бути лише адміністратором – він виступає мотиватором, координатором і провідником змін. За таких обставин важливо визначити, які внутрішні і зовнішні фактори впливають на лідерську діяльність організації, а також зрозуміти, які ресурси можуть бути використані для подальшого зміцнення лідерських позицій.

Саме SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити ситуацію таблиця 3.5: внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони, зовнішні можливості, зовнішні загрози.

Війна виступає не єдиним, але одним із визначальних факторів зовнішнього середовища, що формує виклики для лідерства. Водночас саме в таких умовах посилюється потреба у трансформаційному, адаптивному та

емоційно компетентному лідері, здатному об'єднати команду та забезпечити її продуктивність.

У зв'язку з цим SWOT-аналіз допоможе чітко визначити, які напрямки розвитку лідерської діяльності є найбільш пріоритетними, а також як саме підприємство може використати власні ресурси для підвищення ефективності управління в сучасних умовах.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз філії «Електроконтакт Україна-Золочів»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність сформованих лідерських компетенцій у керівників середньої ланки.	Нерівномірний рівень управлінських компетенцій серед керівників.
Стабільні внутрішні комунікації та налагоджена взаємодія між підрозділами.	Недостатня системність підходів до лідерського розвитку.
Високий рівень командної згуртованості.	Обмежені ресурси для впровадження тривалих програм розвитку персоналу.
Гнучкість керівництва та здатність до адаптації.	Наявність опору змінам у частини співробітників.
Прагнення до впровадження сучасних методів управління.	Неповне використання інструментів нематеріальної мотивації.
Можливості	Загрози
Підвищений попит на ефективних лідерів у період трансформацій.	Нестабільність макроекономічної ситуації.
Державні та міжнародні програми, спрямовані на підтримку бізнесу та розвитку HR-процесів.	Вплив воєнних подій на ринок праці та логістику.
Поширення цифрових технологій в управлінні персоналом.	Зростання рівня психологічного навантаження на працівників.
Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу.	Посилення конкуренції на ринку.
Мобілізація внутрішнього потенціалу команди в умовах зовнішніх викликів.	Ризики кадрового дефіциту.

Примітка. Сформовано з автором самотійно

Проведений SWOT-аналіз лідерської діяльності на підприємстві дає змогу комплексно оцінити внутрішні можливості керівників та зовнішні фактори, які впливають на ефективність управління командами. Згідно з узагальненими результатами, підприємство має суттєві сильні сторони, що формують основу для подальшого розвитку лідерства. Зокрема, чіткі комунікаційні канали, наявність компетентних керівників середньої ланки, висока згуртованість персоналу та прагнення до інновацій у сфері управління створюють стійкий фундамент для підвищення ефективності команди.

Водночас аналіз виявив низку слабких сторін, які стримують розвиток лідерського потенціалу. Найбільш відчутними серед них є нерівномірний рівень управлінських компетенцій та недостатня системність у підходах до оцінки й розвитку лідерських якостей. Це вказує на потребу впровадження структурованих програм підготовки керівників та інструментів регулярного моніторингу ефективності їх діяльності.

Зовнішнє середовище, попри певні виклики, відкриває значні можливості для зміцнення лідерства. Цифровізація, поширення сучасних HR-практик, участь у міжнародних освітніх програмах та підвищення актуальності соціально відповідального управління створюють додаткові ресурси для вдосконалення роботи керівників. Важливо також відзначити, що зовнішні нестабільні фактори, такі як економічні коливання та загальна ситуація в країні, потребують від лідерів здатності до адаптації, стресостійкості та швидкого прийняття рішень.

Загалом SWOT-аналіз підтверджує, що для підвищення ефективності команди підприємству варто сфокусуватися на формуванні системного підходу до розвитку лідерських компетенцій, використанні сильних сторін для розширення внутрішнього потенціалу та активному використанні можливостей зовнішнього середовища. Подолання існуючих слабких сторін і мінімізація зовнішніх загроз забезпечить сталий розвиток лідерства та підвищить результативність усієї організації.

3.2 Формування стратегії командного коучингу та наставництва для підвищення результативності

Формування стратегії командного коучингу та наставництва є одним із ключових напрямів підвищення ефективності роботи персоналу та розвитку організаційної культури підприємства. Така стратегія спрямована на створення умов, у яких працівники мають можливість навчатися через практику, отримувати підтримку від досвідчених колег та розвивати власні компетенції у процесі командної взаємодії. Формування стратегії – це процес визначення цілей та шляхів їх досягнення, який включає аналітичний, планувальний та етап реалізації з моніторингом. Він складається з аналізу сильних і слабких сторін, визначення місії та цілей, розробки конкретних дій та регулярної перевірки результатів[20].

Ефективність коучингу часто визначається методами та інструментами, що використовуються для підтримки клієнтів в їхньому особистісному та професійному розвитку. Нижче наведено добірку найінноваційніших та найкреативніших методів коучингу, які можна застосовувати в різних дисциплінах коучингу наведено у таблиці 3.6.

Впровадження такої стратегії дозволяє підвищити рівень професійної компетентності працівників, зміцнити командний дух, забезпечити ефективну комунікацію та посилити лідерський потенціал колективу. У результаті підвищується не лише індивідуальна продуктивність, а й загальна результативність роботи підприємства.

Наставництво – це потужний інструмент, який може значно покращити результати та розвиток людини як в особистому, так і в професійному житті. Надаючи керівництво, підтримку та обмінюючись знаннями, наставники відіграють вирішальну роль у допомозі людям повністю розкрити свій потенціал[7].

Характеристика основних ефективного коунчингу

№	Методи	Характеристика
1	Модель GROW	одна з найпоширеніших моделей коунчингу, пропонує структурований підхід до постановки цілей і вирішення проблем. Вона допомагає клієнтам чітко визначити свої цілі, оцінити поточну ситуацію, розглянути можливі рішення і взяти на себе зобов'язання вжити конкретних заходів
2	Когнітивне переосмислення	Ця техніка, що базується на когнітивно-поведінковому коунчингу, допомагає клієнтам змінити свою точку зору, ставлячи під сумнів
		негативні або обмежувальні переконання та замінюючи їх на думки, що надають сили.
3	Візуалізація та ментальна репетиція	Коучі використовують керовані образи, щоб допомогти клієнтам візуалізувати успіх, підкріпити позитивні результати та підвищити мотивацію.
4	Мотиваційне інтерв'ю	що використовується для підвищення внутрішньої мотивації. МІ передбачає відкриті запитання, рефлексивне слухання та афірмації, щоб допомогти клієнтам вирішити амбівалентність і взяти на себе зобов'язання змінитися
5	Ведення щоденника та рефлексивне письмо	це потужний інструмент самокоунчингу, який дозволяє клієнтам обробляти свої думки, відстежувати прогрес і отримувати глибше самоусвідомлення.
6	Втілений або соматичний коунчинг	що включає рухи та техніки, орієнтовані на тіло, такі як соматичний досвід, допомагає клієнтам відновити зв'язок зі своїми фізичними відчуттями та емоціями, щоб сприяти особистому зростанню.
7	Практики усвідомленості та самоспівчуття	Такі техніки, як керована медитація, дихальні вправи та вправи на самоспівчуття, сприяють емоційній регуляції та стійкості
8	Оцінка «колеса життя»	допомагає клієнтам оцінити різні сфери свого життя, такі як кар'єра, стосунки та здоров'я, щоб виявити дисбаланси та визначити пріоритетні цілі.
9	Коунчинг, орієнтований на сильні сторони	Зосередження уваги на сильних сторонах клієнтів, а не на слабких, сприяє розвитку впевненості, мотивації та стійких змін.

Примітка. Сформовано з автором самостійно

Одним з основних способів, за допомогою яких наставництво покращує результати роботи, є передача знань і розвиток навичок. Наставники, як правило, більш досвідчені та обізнані в певній галузі, можуть ділитися своїм досвідом і знаннями зі своїми підопічними. Ця передача знань дозволяє підопічним набувати нових навичок, вивчати найкращі практики та отримувати цінні знання, специфічні для галузі. Навчаючись у тих, хто вже

досяг успіху, підопічні можуть уникнути типових помилок, приймати обґрунтовані рішення і, в кінцевому підсумку, покращити свої результати.

Наставництво надає підопічним індивідуальні рекомендації та підтримку, адаптовані до їхніх конкретних потреб і цілей. На відміну від традиційних навчальних програм або семінарів, наставництво передбачає індивідуальні відносини, в яких ментор може зосередитися на індивідуальних сильних і слабких сторонах підопічного, а також на його прагненнях. Такий індивідуальний підхід дозволяє менторам надавати цільові відгуки, поради та заохочення, що може значно покращити результати роботи. Підопічні можуть отримати рекомендації щодо встановлення цілей, розробки планів дій та подолання викликів, що призведе до покращення результатів роботи.

Ще однією важливою перевагою наставництва є підвищення рівня впевненості в собі та мотивації підопічних. Наставники слугують прикладом для наслідування та джерелом натхнення для своїх підопічних, вселяючи в них віру в себе та заохочуючи їх прагнути до досконалості. Завдяки регулярному зворотньому зв'язку, заохоченню та визнанню наставники можуть допомогти підопічним розвинути позитивне мислення, подолати сумніви в собі та стати більш стійкими. Підвищена впевненість у собі та мотивація перетворюються на покращення результатів, оскільки підопічні стають більш готовими приймати виклики, ставити перед собою вищі цілі та виходити за межі своєї зони комфорту.

Наставництво часто відкриває двері до нових можливостей і розширює професійні мережі підопічних. Ментори, завдяки своєму великому досвіду та зв'язкам, можуть познайомити підопічних з цінними контактами, потенційними партнерами або навіть запропонувати їм можливості працевлаштування. Розширюючи свою мережу, підопічні отримують доступ до більш широкого спектру ресурсів, знань і перспектив, що може сприяти підвищенню їхньої ефективності. Крім того, ментори можуть надати підопічним інформацію про неписані правила своєї галузі, допомагаючи їм більш ефективно орієнтуватися в професійному середовищі.

Наставництво сприяє розвитку культури безперервного навчання та зростання, що є необхідним для підвищення ефективності роботи. Підопічні мають можливість брати участь у постійних дискусіях, отримувати зворотний зв'язок та аналізувати свої успіхи разом із менторами. Цей безперервний процес навчання дозволяє людям визначати сфери, які потребують вдосконалення, здобувати нові знання та навички, а також адаптуватися до мінливих обставин. Прийнявши налаштованість на зростання та активно шукаючи зворотний зв'язок, підопічні можуть постійно підвищувати свою ефективність та досягати вищих рівнів успіху [4].

Формування ефективної стратегії командного коучингу та наставництва є невід'ємною складовою сучасного управління персоналом. Її впровадження сприяє не лише підвищенню індивідуальної результативності працівників, а й розвитку командної синергії, що забезпечує стабільне зростання продуктивності підприємства. Комбінування коучингових технік із системою наставництва формує культуру взаємної підтримки, відкритості та постійного навчання. У результаті підприємство отримує не просто кваліфікованих фахівців, а мотивованих лідерів, здатних мислити стратегічно, приймати відповідальні рішення та вести команду до досягнення спільних цілей. Такий підхід є запорукою довгострокового успіху та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Сформуємо стратегію командного коучингу та наставництва для підвищення результативності діяльності команди філії «Електроконтакт Україна-Золочів».

1. Мета та стратегічна спрямованість

Метою стратегії командного коучингу та наставництва є підвищення результативності командної діяльності шляхом розвитку лідерських компетентностей, зміцнення командної взаємодії, підвищення відповідальності за спільний результат та формування культури безперервного навчання. Стратегія орієнтована на узгодження індивідуальних

цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства та створення умов для реалізації командного потенціалу.

2. Принципи реалізації стратегії

Реалізація стратегії базується на принципах системності, добровільної участі, партнерства, довіри, конфіденційності, орієнтації на результат і безперервного розвитку. Командний коучинг і наставництво розглядаються не як разові заходи, а як постійний управлінський процес, інтегрований у загальну систему управління персоналом.

3. Основні елементи стратегії

Командний коучинг спрямований на розвиток спільного мислення, підвищення ефективності комунікацій та посилення відповідальності за командний результат. У межах стратегії передбачається проведення регулярних коучингових сесій, під час яких команда працює над:

- формуванням спільного бачення цілей і цінностей;
- узгодженням ролей і зон відповідальності;
- аналізом проблемних ситуацій і пошуком колективних рішень;
- розвитком навичок зворотного зв'язку та конструктивного вирішення конфліктів.

Наставництво орієнтоване на передачу досвіду, розвиток професійних і управлінських компетентностей працівників, особливо молодих фахівців і потенційних лідерів. У межах стратегії передбачається формування пар «наставник–наставлюваний», у яких наставники допомагають:

- адаптуватися до корпоративної культури;
- розвивати професійні та управлінські навички;
- формувати відповідальне ставлення до результатів роботи;
- планувати індивідуальні траєкторії розвитку.

4. Етапи впровадження стратегії

На першому етапі здійснюється діагностика командної ефективності, лідерського потенціалу та потреб у розвитку персоналу. Далі формулюються

цілі командного коучингу та наставництва з урахуванням стратегічних завдань підприємства. На етапі реалізації проводяться коучингові сесії, індивідуальні зустрічі наставників із підлеглими, тренінги з розвитку soft skills та лідерських якостей. Завершальний етап передбачає оцінювання результатів, аналіз досягнутих змін і коригування стратегії.

5. Роль лідера у реалізації стратегії

Лідер виступає ключовою фігурою у впровадженні командного коучингу та наставництва. Він створює сприятливе середовище для відкритої комунікації, демонструє особистий приклад безперервного розвитку, підтримує ініціативу та заохочує навчання. Лідер також забезпечує інтеграцію коучингових і наставницьких практик у систему управління ефективністю та мотивації персоналу.

6. Очікувані результати реалізації стратегії

Реалізація стратегії командного коучингу та наставництва сприятиме підвищенню згуртованості команди, зростанню відповідальності працівників за результати спільної діяльності, покращенню комунікацій та зниженню рівня конфліктності. У довгостроковій перспективі це забезпечить розвиток лідерського потенціалу, підвищення продуктивності праці, адаптивності команди до змін і, як наслідок, зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

Висновки

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження лідерських якостей та шляхів їх розвитку підтверджує, що ефективне лідерство є одним із ключових чинників забезпечення високої результативності організації та формування стабільної та продуктивної команди. Теоретичний аналіз показав, що лідерство це комплексна компетенція, яка включає вміння не лише управляти персоналом, але й мотивувати команду, підтримувати позитивний мікроклімат, приймати стратегічні рішення та стимулювати інноваційне мислення. Значна увага приділяється здатності керівника адаптувати свій стиль управління залежно від конкретної ситуації, що відповідає принципам ситуативного лідерства. Такий підхід дозволяє підвищувати продуктивність команди, знижувати рівень конфліктності та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

2. Практичний аналіз діяльності філії «Електроконтакт Україна-Золочів» виявив, що успішне лідерство значною мірою визначається поєднанням особистісних та професійних характеристик керівників. До ключових лідерських якостей, які забезпечують ефективну взаємодію та координацію роботи команди, відносяться комунікабельність, емоційний інтелект, відповідальність, стратегічне мислення, мотиваційна здатність, організаторські здібності, гнучкість, креативність, саморефлексія, а також довіра та етичність. Ці якості не лише підвищують ефективність управлінських рішень, а й сприяють формуванню довіри у колективі, підвищенню лояльності працівників та стимулюють прагнення до саморозвитку.

3. Оцінювання лідерських якостей виступає невід'ємним інструментом системи управління персоналом, що дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони керівників. На підприємстві застосовуються такі методи оцінювання, як зворотний зв'язок 360°, психологічне тестування, оцінювальні інтерв'ю та

центри оцінки, а також періодична атестація персоналу. Використання цих інструментів дозволяє об'єктивно оцінити рівень управлінських компетенцій, визначити потенційних лідерів та сформувавши плани їхнього подальшого розвитку. Оцінювання лідерських якостей сприяє підвищенню самосвідомості керівників, оптимізації управлінських рішень та побудові системи кар'єрного зростання на підприємстві.

4. Розвиток лідерських якостей є безперервним процесом, що потребує системного підходу та поєднання різноманітних інструментів. На філії «Електроконтакт Україна-Золочів» використовується комплекс заходів, до яких входять внутрішні та зовнішні тренінги з лідерства, комунікації та управління командою, програми наставництва, коучинг, ротація кадрів між підрозділами, а також участь у корпоративних проєктах. Такий підхід дозволяє керівникам здобувати практичний досвід, розвивати стратегічне мислення, навички мотивації та комунікації, а також підвищувати креативність та здатність приймати нестандартні рішення. Системна робота над розвитком лідерського потенціалу забезпечує формування стійких управлінських компетенцій, покращує взаємодію у команді та сприяє створенню сильної корпоративної культури.

5. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, здатності до саморефлексії, гнучкості та відповідальності. Ці якості дозволяють лідерам ефективно взаємодіяти з командою, підтримувати позитивний мікроклімат та оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації. Високий рівень розвитку лідерських компетенцій безпосередньо впливає на зниження конфліктності, підвищення мотивації працівників та покращення результативності виробничих процесів.

6. Таким чином, дослідження підтверджує, що ефективне лідерство є фундаментом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція оцінювання, розвитку, наставництва та практичного досвіду формує стійкий лідерський потенціал, забезпечує високий рівень взаємодії у команді та створює сприятливе середовище для сталого розвитку

організації. Впровадження комплексної системи оцінки та розвитку лідерських якостей дозволяє підприємству не лише ефективно виконувати поточні виробничі завдання, а й забезпечувати довгостроковий успіх, формуючи команду професіоналів, здатних до інновацій, адаптації та досягнення стратегічних цілей.

7. Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на якість лідерської діяльності. Сильні сторони підприємства – сформовані компетенції керівників, згуртованість колективу, налагоджені комунікації та прагнення до інновацій – створюють міцний фундамент для подальшого розвитку. Натомість виявлені слабкі сторони, такі як нерівномірний рівень управлінських навичок, недостатня системність у розвитку лідерства та частковий опір змінам, потребують цілеспрямованого вдосконалення. Можливості зовнішнього середовища – цифровізація бізнес-процесів, актуалізація соціальної відповідальності, участь у міжнародних освітніх програмах, впровадження нових HR-технологій – створюють сприятливі умови для посилення лідерського потенціалу організації. Водночас зовнішні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та загальними викликами у країні, висувають підвищені вимоги до гнучкості й стресостійкості керівників.

8. Проведене тестування лідерських компетенцій на підприємстві показало, що керівники володіють сильними сторонами, такими як відповідальність, комунікаційна відкритість та здатність підтримувати колектив у складних умовах. Водночас виявлено потребу вдосконалити мотивацію працівників, делегування завдань, наставництво та впровадження інноваційних управлінських практик.

Отже, вдосконалення лідерської діяльності на підприємстві виступає ключовим чинником підвищення ефективності команд, розвитку корпоративної культури та забезпечення стабільного й сталого розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища підвищення ефективності команди можливе лише за умови цілеспрямованого вдосконалення лідерської

діяльності. Підприємству доцільно застосовувати сучасні інструменти оцінки та розвитку лідерських якостей, розширювати програми підготовки управлінців, удосконалювати систему внутрішньої комунікації та мотивації, а також підтримувати інноваційний підхід до організації роботи. Використання сильних сторін, опрацювання слабких, активне залучення можливостей і врахування загроз дозволять сформувати лідерську систему, здатну ефективно відповідати на сучасні виклики. Комплексний підхід до оцінки та вдосконалення лідерських якостей створює міцну основу для підвищення результативності команд і стабільного розвитку підприємства.

Список використаної літератури

1. 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.
2. Бюрократичне лідерство <https://surl.li/nvwmzd>(Дата звернення 29.10.2025)
3. Ефективна команда <https://firm.ua/ua/blog/efektyvna-komanda.html> (Дата звернення 28.10.2025)
4. Курс на майбутнє: трансформаційна роль наставництва в державних установах України <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/nastavnictvo-v-derzhavnih-ustanovah-shcho-ce-take-tak-hto-cim-zaumayetsya-v-ukrajini-50352061.html> (Дата звернення 09.11.2025)
5. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
6. Миронов Ю.Б. Що таке трансформаційне лідерство <https://kerivnyk.info/2023/07/shcho-take-transformatsiyne-liderstvo.html>
7. Наставництво <https://lnk.ua/AVMmqvyVo> (Дата звернення 09.11.2025)
8. Офіційний сайт «Електроконтакт-Україна» <https://eku.com.ua/>
9. Психологія управління в організації Прищак М. Д. Олесько Й. О. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html (Дата звернення 29.10.2025)
10. Розвиток лідерських компетенцій менеджерів <https://epsgroup.pro/ua/Edutainment/business-psychology/rozvitok-liderskih-kompetenczij-menedzheriv> (Дата звернення 06.11.2025)
11. Розвиток лідерські навички <https://pg-group.online/yak-rozvyvaty-liderski-navychky/> (Дата звернення 03.11.2025)
12. Ситуаційні (непередбачені) підходи до лідерства <https://surl.lt/vwqawa> (Дата звернення 28.10.2025)
13. Стиль керівництва <https://surl.li/vivlvu> (Дата звернення 29.10.2025)

14. Стратегічні цілі та рівні стратегії <https://surl.li/qayxxzf> (Дата звернення 30.10.2025)
15. Тема 4. Робота лідера з командою <https://surl.li/xe ydkf d> (Дата звернення 28.10.2025)
16. Трансакційне лідерство <https://kerivnyk.info/2023/07/shcho-take-transformatsiyne-liderstvo.html> (Дата звернення 29.10.2025)
17. Трансформаційне, прозорливе та харизматичне лідерство <https://surl.li/bgvfsy> (Дата звернення 28.10.2025)
18. 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 (дата звернення: 28.10.2025)
19. Що таке духовний принцип лідерства <https://elbow.pryroda.cx.ua/ukraincyam/shho-take-dukhovniy-princip-liderstva.html> (Дата звернення 28.10.2025)
20. Coaching Techniques Effective Coaches <https://positivepsychology.com/coaching-techniques/> (Дата звернення 08.11.2025)
21. Types of Leadership Assessments <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-assessments> (Дата звернення 01.11.2025)
22. What are the Functions of Leadership <https://www.subhamcharan.com/blog/what-are-the-functions-of-leadership/> (Дата звернення 16.11.2025)
23. Ansoff, H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 236 p.
24. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
25. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2019.
26. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.
27. Kotler, P., & Keller, K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

28. Marshall, A. *Principles of Economics*. 8th ed. London: Macmillan, 1920.
29. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. *Management*. HarperCollins, 1992.
30. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2005.
31. Nadvynychnyy, S., Shushpanov, D.G., Avhustyn, R.R., Demkiv, I.O., Yazlyuk, B.O. (2020). Agribusiness system hub for rural agrarian management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. 29(9 Special Issue), c. 4614-4621
32. Popadynets N. et al. The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2022. T. 15. №. 1. C. 261–268.
33. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-0684841489.
34. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 875 p.
35. Porter, M. E. What is Strategy? // *Harvard Business Review*, November–December 1996.
36. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, 1817.
37. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. *Economics*. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2009. 792 p. ISBN 978-0073511290.
38. Senior, N. W. *An Outline of the Science of Political Economy*. London: W. Clowes and Sons, 1836.
39. Skydan, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., Sych, K., & Kubrak, S. (2024). Growth of value added as a factor in the development of Ukrainian agriculture in the context of accelerated integration into the EU. *Scientific Horizons*, 27(5), 143-158. doi:10.48077/scihor5.2024.143.
40. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.
41. Quesnay, F. *Tableau économique*. (1758)
42. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill, 2012.
43. Marx, K. *Capital: A Critique of Political Economy*. Vol. 1. New York: International Publishers, 1967.