

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

СУШКО ЛЮБОМИР МИХАЙЛОВИЧ

Лідерські навички та їх роль у забезпеченні ефективної комунікації в командах

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНУП - 41

Л. М. Сушко

підпис

Науковий керівник:

к. геог. н., доцент Пушкар З. М.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__» _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК, ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ "ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА".....	14
2.1 Загальна характеристика ТОВ "Західноукраїнська книжкова фабрика".....	14
2.2 Аналіз рівня розвитку лідерських навичок та комунікаційних процесів у командах підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРАКТИК У ТОВ "ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА".....	25
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Актуальність проблеми. Питання розвитку лідерських якостей у контексті командної взаємодії набуває особливої значущості у зв'язку зі стрімкими змінами в управлінні персоналом, що спричинені цифровізацією, глобальними викликами та військовими подіями в Україні. В умовах кадрового дефіциту, нестабільності та підвищеного рівня емоційного виснаження ефективне керівництво вимагає не лише професійної підготовки, а й розвиненого емоційного інтелекту, здатності до адаптації та чутливості до комунікаційних процесів. У сучасній організації саме лідер відіграє ключову роль у формуванні довіри, згуртованості, мотивації та відповідальності всередині команди, що безпосередньо впливає на її продуктивність.

З огляду на особливості функціонування мультикультурних і гібридних команд, що активно розвиваються на ринку праці, ефективна комунікація виступає основним механізмом забезпечення не лише порозуміння, а й цілісності організації. Саме розвиток лідерських навичок керівника стає стратегічним ресурсом не лише для управлінців, а й для всього колективу. Через якісну комунікацію лідер здатен передавати організаційні цінності, задавати вектор розвитку, вирішувати конфлікти та підтримувати командний дух.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах воєнного стану, релокації бізнесів і дефіциту ресурсів, коли комунікативна майстерність керівника відіграє роль не лише організаційного, а й морального орієнтира для працівників.

Аналіз літературних джерел і досліджень. Українські дослідники все активніше розглядають лідерські навички як фундаментальний фактор, що визначає якість внутрішньоорганізаційної взаємодії. Зокрема, В. Островерхов та Ж. Крисько підкреслюють важливість емоційної зрілості лідера у забезпеченні ефективного управління персоналом. О. Дяків і І. Демків розглядають лідерство крізь призму гнучкості, адаптації та комунікаційної культури, зокрема в кризових умовах. У працях З. Пушкар та Б. Пушкар аналізується зв'язок між лідерськими якостями управлінців та результативністю командної комунікації в промислових колективах.

Мета дослідження. Проаналізувати вплив лідерських компетенцій на якість комунікації в командах та надати практичні рекомендації щодо їх розвитку для покращення внутрішньої взаємодії.

Завдання, що вирішуються в кваліфікаційній роботі:

- вивчити теоретичні засади та класифікацію лідерських навичок;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика»;
- здійснити аналіз розвитку лідерських якостей і комунікаційних практик на досліджуваному підприємстві;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності лідерства та комунікаційної взаємодії в організації.

Об'єкт дослідження – процеси лідерства в командній структурі ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика».

Предмет дослідження – вплив лідерських компетенцій на командну комунікацію.

У роботі застосовано методи: аналізу та синтезу наукової літератури, порівняльний аналіз, опитування, статистична обробка даних.

Апробація. По темі дослідження опубліковано тези : «Лідерські навички та їх роль у забезпеченні ефективної комунікації в командах. Матеріали доповідей науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, 27 листопада 2024 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК, ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Під лідером зазвичай розуміють особу, здатну впливати на інших людей, об'єднувати колектив задля досягнення спільних завдань, забезпечувати ефективну взаємодію та ухвалювати виважені рішення. Лідерство виходить за межі суто адміністративного управління й базується на довірі, особистому прикладі, комунікативній компетенції та авторитеті.

У сучасному бізнес-середовищі, де команди часто формуються з представників різних культур, вікових груп і працюють у гнучких форматах, ефективний лідер повинен демонструвати адаптивність і глибоке розуміння особливостей групової динаміки. Це вимагає від нього не лише фахових знань, а й розвинених «м'яких» навичок – зокрема емоційної стабільності, здатності до активного слухання, ведення діалогу, врахування настроїв колективу.

Лідерські навички охоплюють цілий комплекс індивідуальних здібностей, що дозволяють ефективно організовувати командну роботу, координувати дії членів колективу та сприяти досягненню організаційних цілей. Вони включають як професійну підготовку, так і міжособистісну взаємодію, соціальні компетенції та емоційний інтелект.

У таблиці 1.1 наведено основні лідерські навички, що сприяють якісній командній комунікації.

Таблиця 1.1

Лідерські навички, що впливають на формування ефективних комунікацій

№	Лідерська навичка	Пояснення	Приклади застосування
1	Комунікативність	Вміння чітко висловлювати думки, слухати та реагувати	Проведення регулярних нарад, обговорення завдань
2	Емоційний інтелект	Контроль емоцій, розуміння емоцій інших	Контроль емоцій, розуміння емоцій інших

№	Лідерська навичка	Пояснення	Приклади застосування
3	Мотивація та натхнення	Здатність надихати команду до спільної мети	Здатність надихати команду до спільної мети
4	Організованість	Вміння структурувати роботу і процеси комунікації	Вміння структурувати роботу і процеси комунікації
5	Конфліктологія	Вирішення спірних ситуацій конструктивним шляхом	Вирішення спірних ситуацій конструктивним шляхом
6	Адаптивність	Здатність адаптувати стиль керівництва до контексту	Здатність адаптувати стиль керівництва до контексту
7	Інклюзивність	Повага до різних точок зору, рівний доступ до обговорень	Повага до різних точок зору, рівний доступ до обговорень
8	Критичне мислення	Аналіз і оцінка ситуацій перед прийняттям рішень	Аналіз і оцінка ситуацій перед прийняттям рішень

Таким чином, сучасний лідер – це не просто адміністратор, а стратег, наставник, фасилітатор та комунікатор.

У рамках сучасної управлінської практики лідерські навички розглядаються як критично важливий елемент, що визначає успішність керівної діяльності. Науковець В.М. Островерхов підкреслює значення розвитку лідерських компетенцій для ефективного функціонування організацій у контексті нестабільного ринку праці та постійних змін в економічному середовищі.

Даніел Гоулман наголошує на ключовій ролі емоційного інтелекту як одного з основоположних компонентів лідерських здібностей, зокрема в умовах колективної взаємодії. За визначенням Юкла, лідерські навички – це здатність керівника мотивувати, делегувати повноваження та підтримувати команду.

О.П. Дяків та С.А. Прохоровська зазначають, що процес формування лідерських компетенцій повинен поєднувати як теоретичну підготовку, так і практичні вміння, що дозволяє ефективно реагувати на зміни та забезпечувати результативне управління персоналом.

Наукова література пропонує різні класифікації лідерських навичок залежно від підходу. Найбільш поширені серед них такі: функціональний, емоційний, контекстуальний, поведінковий та компетентнісний. Відповідно до функціонального підходу, лідерські навички класифікуються за їхньою роллю у процесі управління, як показано на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Навички лідера залежно від їх призначення у процесі управління (функціональний підхід).

Примітка. Сформовано автором на основі [17, с. 89 - 105].

Згідно з моделлю емоційного інтелекту Деніела Гоулмана, лідерські навички формуються на основі п'яти складових: самоусвідомлення (знання власних сильних і слабких сторін), саморегуляції (контроль над емоціями), мотивації (внутрішнє прагнення досягати цілей), емпатії (розуміння емоцій інших) та соціальних навичок (налагодження ефективної взаємодії).

У межах контекстуального підходу набір лідерських навичок змінюється залежно від типу організації, її культури та рівня управління. Наприклад, у виробничих підприємствах важливими є технічні навички, у сервісних галузях – комунікативні, а в умовах змін – адаптивні.

Теорія поведінкових стилів поділяє лідерські навички на орієнтовані на завдання (цілеформування, контроль виконання) та орієнтовані на людей (мотивація, підтримка, розвиток довіри).

Компетентнісний підхід, поширений у HR-практиках, трактує лідерські навички як частину управлінських компетенцій, що оцінюються за результативністю та відповідністю організаційним вимогам. На рисунку 1.2 представлено ключові управлінські компетенції.



Рис.1.2. Ключові управлінські компетенції

Примітка. Сформовано автором на основі [21, с. 6 - 12].

Основні підходи до класифікації лідерських навичок наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до класифікації лідерських навичок

«№»	Підхід до класифікації	Категорії навичок	Приклади навичок
1.	Функціональний	Когнітивні	Стратегічне мислення, аналіз ситуацій, ухвалення рішень
		Емоційні	Самоконтроль, емоційна стабільність, витримка
		Соціальні	Комунікація, вміння слухати, співпраця

		Організаційні	Делегування, планування, управління часом
2.	Модель емоційного інтелекту (Гоулман	-	Самоусвідомлення, емпатія, мотивація, соціальні навички
3.	Контекстуальний	Адаптивні	Гнучкість, толерантність до змін, кризове управління
		Технічні	Знання технологій, специфіки виробництва
		Комунікативні	Презентації, фасилітація, ведення переговорів
4.	Поведінковий	Орієнтовані на завдання	Постановка цілей, контроль виконання
		Орієнтовані на людей	Мотивація персоналу, розвиток довіри
5.	Компетентнісний (HR-підхід)	Ключові компетенції	Лідерство змін, стратегічне управління, ефективна комунікація»

Примітка. Сформовано авторомсамостійно на основі [17; 18; 19; 20].

Таким чином, лідерські навички мають багатовимірний характер і залежать від контексту та підходу до класифікації. Найбільш ефективним є поєднання когнітивних, емоційних, соціальних та організаційних компонентів, що дозволяє лідеру адаптуватися до умов і забезпечувати результативну взаємодію.

З урахуванням вищенаведеного, лідерські навички доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних здібностей, що сприяють формуванню сильної команди, ефективної комунікації та досягненню організаційних результатів.

Ефективна комунікація є невід'ємною складовою лідерської діяльності. Ж.Л. Криско у своїй роботі «Роль ділових комунікацій в управлінні організацією» наголошує на важливості вміння лідера активно слухати, чітко доносити інформацію та адаптувати комунікативну поведінку відповідно до потреб команди.

З.М. Пушкар та Б.Т. Пушкар у дослідженні «Мистецтво комунікації в управлінні» розглядають вплив різних типів комунікацій (вертикальна, горизонтальна, міжособистісна) на трудову поведінку працівників,

підкреслюючи ключову роль лідера у створенні сприятливого середовища для взаємодії.

Лідерство тісно пов'язане з організаційною культурою, оскільки саме лідери формують домінуючі цінності, соціальні норми та стандарти поведінки. І.О. Демків наголошує на значущості розвитку професійної та комунікативної культури керівників у різних сферах управління.

О.Ф. Овсянюк-Бердадіна акцентує увагу на розвитку управлінського потенціалу через вдосконалення комунікативних навичок, що дозволяє керівникам ефективно адаптуватися до змін.

Лідерські навички безпосередньо впливають на якість комунікації в організаціях. Співчутливість, відкритість і здатність надавати конструктивний зворотний зв'язок з боку лідера формують атмосферу довіри, що, у свою чергу, підвищує ефективність командної взаємодії. На думку Пушкарів, комунікативне управління – це фундаментальна складова організаційної діяльності, що забезпечує узгодженість дій і сприяє досягненню цілей.

У сучасних умовах, які характеризуються швидкими змінами, лідерські навички є сукупністю компетенцій, що дозволяють не лише управляти, але й підтримувати команду в умовах змін. Зокрема, дослідження Klasmeier та ін. демонструє, що лідерство, побудоване на співпраці та підтримці, позитивно впливає на розвиток довіри й самооцінки в колективах.

Крім того, цифрова трансформація вимагає появи нових лідерських якостей, зокрема e-leadership, яке поєднує класичне управління з використанням цифрових засобів комунікації.

Ефективна комунікація є запорукою успішної командної роботи, а лідер виконує ключову роль у цьому процесі. Особи, які мають високий рівень комунікативних навичок, здатні до чіткого формулювання цілей, конструктивного зворотного зв'язку, вирішення конфліктів і натхнення членів команди.

Однією з визначальних комунікативних навичок є активне слухання, яке передбачає уважність до співрозмовника, розуміння змісту повідомлень і належну реакцію, що сприяє формуванню довірливого середовища у команді.

Зарубіжні дослідження, зокрема Коропен та ін., підкреслюють значення розвитку комунікативної компетентності менеджерів в умовах дистанційної роботи й цифрової взаємодії.

Крім того, ефективне лідерство вимагає гнучкого підходу до вибору стилю комунікації залежно від контексту. Теорія мотиваційної мови Дж. Саллівана розрізняє три стилі лідерського спілкування: директивний, емоційний і смисловий. Їх поєднання дозволяє адаптуватися до ситуації та забезпечити результативну взаємодію.

Сучасні дослідження демонструють, що спільне лідерство сприяє інноваційності команди, зокрема через обмін знаннями й зміцнення командної згуртованості. Це особливо актуально для багатокультурних колективів, де лідер повинен мати високий рівень міжкультурної компетентності – розуміти особливості різних культур, адаптувати комунікацію, поважати різноманіття.

Таким чином, лідерські навички є основою для побудови ефективних комунікацій у межах організації. Їх розвиток сприяє покращенню взаєморозуміння, підвищенню мотивації працівників і досягненню стратегічних завдань. Вітчизняні дослідження підтверджують доцільність інтеграції

лідерських компетенцій у систему управління задля забезпечення стійкого функціонування сучасних організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ "ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА"

2.1 Дослідження господарської діяльності ТОВ "Західноукраїнська книжкова фабрика"

ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» є одним з провідних суб'єктів поліграфічної галузі на заході України. Компанія поєднує багаторічний досвід, інноваційні рішення та високі стандарти друкарських послуг.

Історія підприємства бере початок у 1990-х роках, коли в місті Тернопіль було створено одну з перших приватних друкарень. У 2008 році підприємство зазнало трансформації: з приходом нових власників відбулася модернізація обладнання, ребрендинг та оновлення технологічних процесів. Назва «Zaza Print» стала новим етапом розвитку компанії.

Важливим моментом стало 22 квітня 2019 року, коли було зареєстровано юридичну особу – ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика». Сьогодні підприємство забезпечує повний цикл друкарських послуг – від створення макету до друку та палітурних робіт.

Загальні характеристики компанії:

- Повна назва: ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика»
- ЄДРПОУ: 42965653
- Місцезнаходження: м. Тернопіль, вул. М. Рудницького, 28, кв. 3
- Керівник: Карпюк Діана Володимирівна
- Основні напрями діяльності: видавнича справа, друкована продукція, палітурні послуги, гуртова торгівля
- Розмір статутного капіталу: 3,5 млн грн

Фінансові показники за 2024 рік свідчать про активний розвиток підприємства: дохід перевищив 92 млн грн, що майже вдвічі більше, ніж у попередньому році. Чистий прибуток склав 2,77 млн грн, що засвідчує високий рівень управлінської ефективності. Активи фабрики сягнули 46,85 млн грн.

Таблиця 2.1

Фінансова діяльність ТОВ “Західноукраїнська Книжкова Фабрика”

	«2022	2023	2024
Активи	9 400 600 ₴	13 738 000 ₴	46 854 100 ₴
Зобов'язання	5 531 400 ₴	8 490 200 ₴	46 854 100 ₴
Дохід	18 936 000 ₴	39 266 700 ₴	92 375 900 ₴
Чистий прибуток	140 200 ₴	1 378 600 ₴	2 773 600 ₴
Кількість персоналу	18	14	60»

Примітка. Наведено за даними [опендобот]

Матеріально-технічна база підприємства налічує понад 50 одиниць сучасного друкарського устаткування, зокрема Heidelberg SpeedMaster, Roland 202, Namada SH-245H тощо. Це дозволяє забезпечити повний виробничий цикл, включаючи післядрукарську обробку (рис.2.1).

**Рис.2.1. Друкарське обладнання яке використовується після друку**

Примітка. Наведено на основі даних підприємства [8].

Асортимент продукції охоплює широкий спектр видань, у тому числі навчальні, дитячі, художні книги, журнали, рекламну поліграфію тощо, рис. 2.2, 2.3 [8].

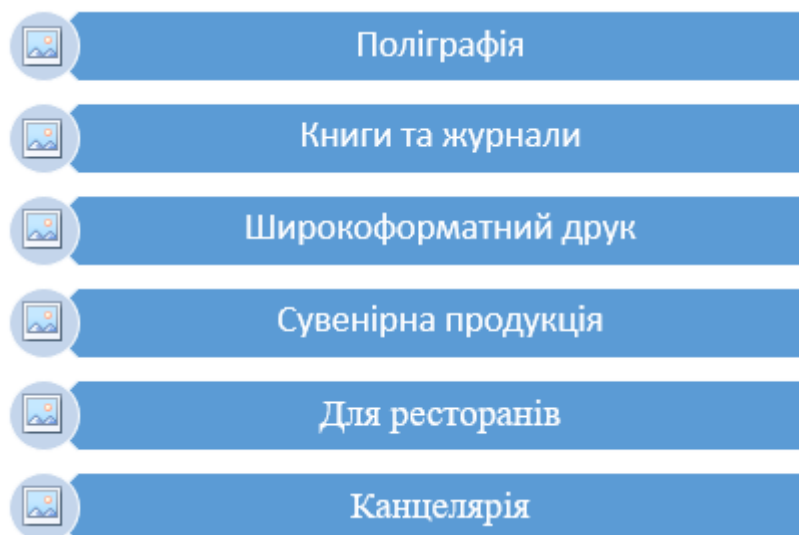


Рис.2.2. Види продукції ТОВ “Західноукраїнська Книжкова Фабрика”

Примітка. Наведено на основі даних підприємства

Клієнтське портфоліо включає низку відомих українських видавництв, таких як «Лібра Терра», «Богдан», «Школярник», «Віват», «Підручники і посібники», «Видавництво Старого Лева».

Організаційна структура підприємства передбачає чіткий розподіл повноважень, відповідальності та взаємодії між структурними підрозділами (рис. 2.4).

Станом на 1 травня 2025 року на підприємстві працює 60 осіб. Колектив відрізняється молодіжним складом: майже половина працівників — особи віком до 29 років.

Структура персоналу за віком:

20–29 років – 29 осіб (48,3%)

30–40 років – 18 осіб (30%)

41–55 років – 13 осіб (21,7%)



Рис.2.3. Випуск поліграфічної продукції ТОВ “Західноукраїнська Книжкова Фабрика”

Примітка. Складено автором на основі [8; 26]

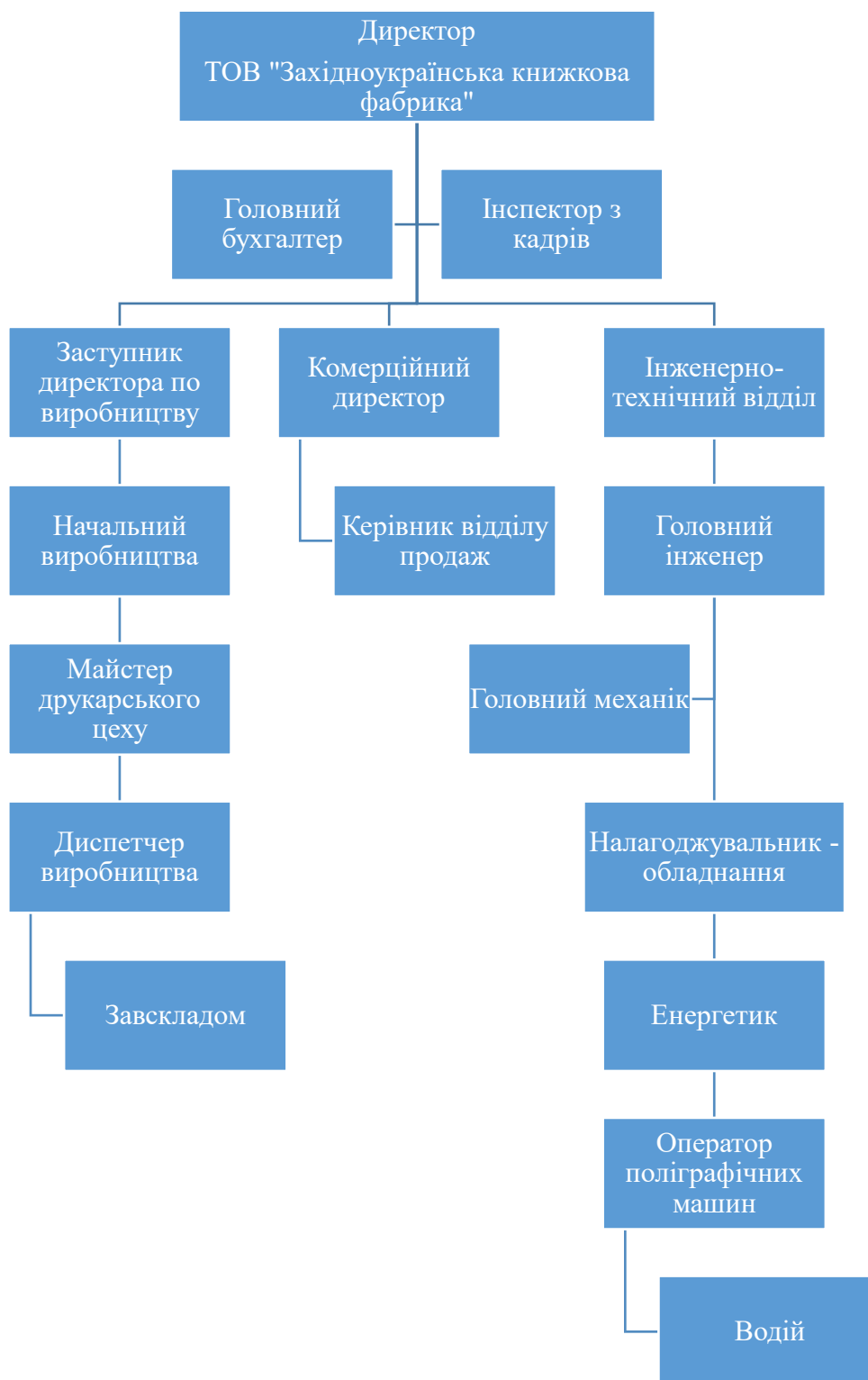


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ "Західноукраїнська Книжкова Фабрика"

Примітка. Складено автором самостійно на основі [26; 8]

Зростання штату пов'язане з розширенням виробництва, мобільністю організації та залученням персоналу навіть в умовах воєнного стану.

За рівнем освіти: 33 особи мають повну вищу освіту, 13 – професійно-технічну, 10 – неповну вищу освіту, а ще 4 – навчаються паралельно з роботою., рис. 2.5.



Рис. 2.5. Рівень освіти персоналу ТОВ “Західноукраїнська Книжкова Фабрика”

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства [8; 28]

Домінування чоловіків (86%) пояснюється специфікою виробничих процесів. Компанія інвестує у підвищення кваліфікації працівників, оновлює обладнання, дотримується принципів соціальної відповідальності та підтримує стратегічні ініціативи.

2.2 Аналіз рівня розвитку лідерських навичок та комунікаційних процесів у командах підприємства

«Менеджер – це людина, яка володіє особливими повноваження й несе своєрідну відповідальність за результати діяльності інших. Ефективний менеджер привносить порядок і послідовність у роботу, яку виконує. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Поняття «менеджер» і «лідер» часто вживають як синоніми, вони схожі за значенням, але не тотожні. Менеджер – це керівник, який займає офіційну посаду. Лідер формується стихійно, спонтанно. Він займає домінуюче становище у колективі, але у штатному розписі установи, підприємства такої посади немає. Тому вплив і авторитет лідера має загалом неформальний характер» [4].

Для аналізу рівня лідерських навичок і стану комунікацій було проведено анкетування 60 працівників (90% відповідей). Опитування охоплювало три блоки: оцінка лідера, рівень комунікації, відкриті запитання.

Карпюк Діана обіймає посаду директора ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» [25], що свідчить про її вагомий внесок у розвиток поліграфічної індустрії в Тернополі. Вона вирізняється стратегічним підходом до управління, прагненням до впровадження інновацій та підтримкою підприємницької активності.

У процесі керівництва підприємством Діана Карпюк проявляє низку ключових лідерських якостей:

- стратегічне мислення — здатність прогнозувати зміни на ринку та своєчасно коригувати напрямки діяльності підприємства;
- ініціативність — впровадження сучасних технологій і вдосконалення виробничих процесів задля підвищення ефективності;
- розвинені комунікативні навички — налагодження конструктивного діалогу з працівниками, партнерами та клієнтами для зміцнення професійних контактів;

- підтримка персоналу — стимулювання професійного розвитку співробітників через навчання та участь у тренінгових програмах.

З метою оцінки рівня сформованості лідерських компетенцій та ефективності комунікаційних процесів у колективі ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» було проведено опитування серед працівників підприємства. Цей метод забезпечив отримання як кількісної, так і якісної інформації на основі реального досвіду взаємодії працівників з керівництвом та у межах трудового колективу.

Анонімне анкетування охопило 60 співробітників. Учасникам було запропоновано відповісти на 20 запитань, згрупованих у три тематичні блоки, що включали як відкриті, так і закриті формати питань.

Приклад анкети:

«Блок 1. Лідерські якості керівника

1. Мій керівник чітко формулює завдання.
2. Він/вона справедливо розподіляє обов'язки.
3. Керівник уміє мотивувати команду.
4. У стресових ситуаціях демонструє витримку і впевненість.
5. Заохочує розвиток, навчання і самореалізацію.
6. Враховує думку працівників під час прийняття рішень.
7. Мій керівник є прикладом для команди.

Шкала: 1 – повністю не згоден(а), 5 – повністю згоден(а).

Блок 2. Комунікація в команді

8. Я чітко розумію свої щоденні завдання.
9. Можу відкрито висловлювати свою думку без страху.
10. В команді існує взаємоповага.
11. Ми обговорюємо проблеми і разом шукаємо рішення.
12. Конфлікти в команді вирішуються конструктивно.
13. Ми отримуємо зворотний зв'язок щодо своєї роботи.
14. На підприємстві є зрозумілі канали комунікації.

Блок 3. Відкрите запитання

15. Які риси ви найбільше цінуєте в керівнику?
16. Що, на вашу думку, слід покращити у внутрішній комунікації?
17. Які лідерські якості ви хотіли б розвивати у собі?» [28]

Результати анкетування (табл. 2.2) показали, що середній бал за блоком «Лідерські якості» становить 4,1 з 5, а за блоком «Комунікація в команді» — 3,6, табл.2.2.

Таблиця 2. 2

**Основні результати опитування працівників ТОВ «Західноукраїнська
Книжкова Фабрика»**

«Показник»	Середній бал
Керівник формулює завдання чітко	4,4
Має емоційну стійкість	4,0
Заохочує розвиток співробітників	3,8
В команді є взаємоповага	4,2
Працівники можуть вільно висловлюватись	3,5
Комунікація між відділами відчувається як ефективна	3,2
Конфлікти вирішуються конструктивно	3,4
Доступ до зворотного зв'язку	3,6»

Примітка. Сформована автором на основі анкетування працівників підприємства

Як свідчать отримані дані, сильними сторонами є чіткість у формулюванні завдань, емоційна врівноваженість та взаємоповага в колективі. Водночас потребують покращення: зворотний зв'язок, міжвідділова комунікація та управління конфліктами.

Рівень розвитку лідерських навичок та комунікацій (за результатами анкетування) наведено на рис.2. 6.

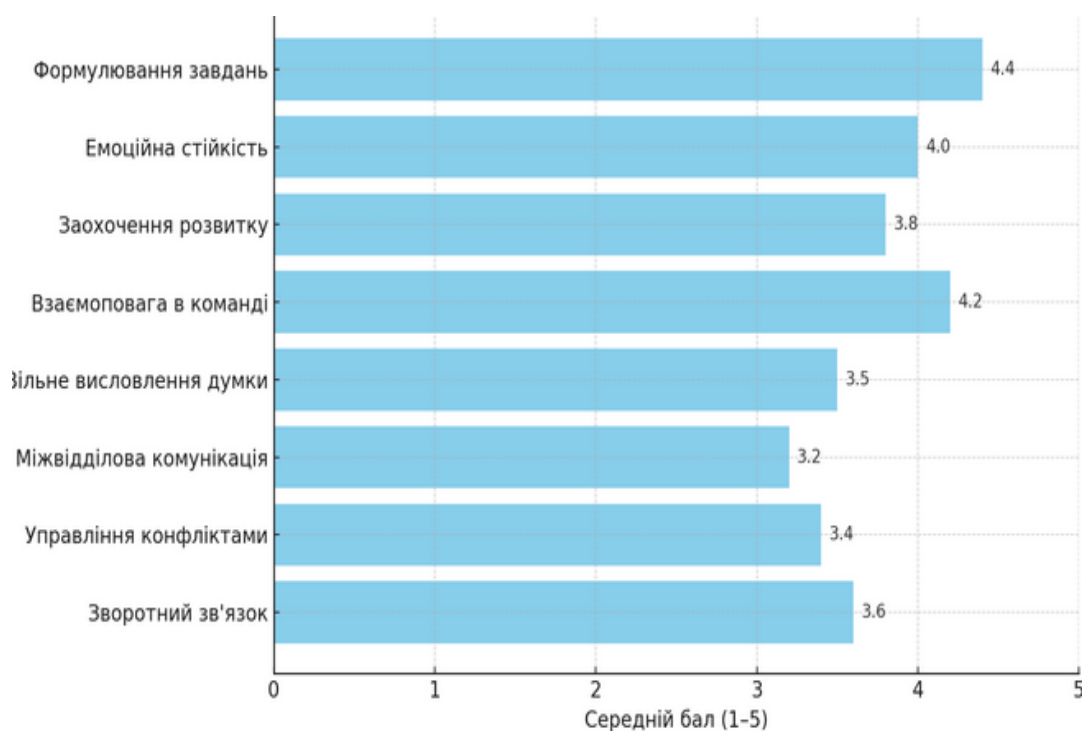


Рис.2.6 Лідерські навички та комунікації в командах ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика»

Примітка. Сформована автором на основі анкетування працівників підприємства

Підприємство активно підтримує розвиток лідерських компетенцій через:

- навчальні заходи;
- створення можливостей для кар'єрного зростання;
- заохочення командної роботи.

У сфері комунікації застосовуються такі практики:

- відкритий діалог із працівниками;
- надання зворотного зв'язку;
- прозорість інформації.

Таким чином, стратегічне мислення керівника та системна підтримка командної взаємодії сприяють покращенню внутрішніх комунікацій, згуртованості персоналу та досягненню цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРАКТИК У ТОВ "ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА"

Удосконалення лідерських компетенцій і системи внутрішньої комунікації в команді є не лише актуальною управлінською тенденцією, а й важливим чинником довготривалої стійкості організації. Саме лідер задає тон внутрішньому діалогу, впливає на атмосферу в колективі, ефективність прийняття рішень, ставлення до змін та взаємну довіру. Підвищення лідерських якостей керівника та розвиток комунікаційної культури всього персоналу сприяють підвищенню продуктивності й згуртованості команди.

По-перше, сформовані лідерські вміння безпосередньо впливають на підвищення результативності команди. Керівник, який здатен чітко комунікувати цілі, підтримувати командний дух і надихати працівників, забезпечує краще розуміння завдань і мобілізацію ресурсів навіть в умовах високого стресу чи нестабільності. У кризових ситуаціях саме лідер виконує стабілізуючу функцію для колективу.

По-друге, ефективна комунікація формує атмосферу взаєморозуміння й попереджає виникнення конфліктів. Прозорість обміну інформацією, визначені ролі та відповідальність знижують рівень невизначеності та внутрішнього напруження в колективі. Комунікаційна грамотність сприяє психологічній безпеці працівників і відкритості у зворотному зв'язку.

По-третє, розвиток лідерських і комунікативних навичок підвищує рівень інноваційності та креативності. В умовах, коли працівники можуть вільно ділитися ідеями та отримують підтримку від керівництва, зростає кількість нестандартних рішень, що покращують робочі процеси та підвищують конкурентоздатність підприємства.

По-четверте, лідерство та злагоджена комунікація є основою єдності команди. В періоди турбулентності особливо важливо забезпечити координацію

дій, взаємопідтримку та довіру між працівниками. Лідер має не лише керувати, а й бути прикладом для наслідування, підтримувати та мотивувати колектив.

Крім того, якісна комунікація допомагає долати бар'єри між поколіннями, культурами та фаховими групами. Сучасна команда – це різноманітне середовище, в якому завдання лідера – забезпечити рівноправну участь усіх учасників у діалозі.

Загалом, системне вдосконалення лідерських компетенцій і комунікаційної системи підвищує гнучкість і стійкість організації, зменшуючи залежність від окремих ключових осіб.

Для ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» доцільно впровадити такі заходи:

Програма розвитку лідерства:

Рекомендується створити багаторівневу систему підвищення лідерських компетенцій для керівного складу. Зокрема, запровадити регулярні тренінги та воркшопи на теми: «Лідерство в умовах невизначеності», «Емоційна компетентність управлінця», «Адаптивне лідерство в період змін». Ці тренінги повинні проводитися сертифікованими бізнес-тренерами, з інтерактивними методами навчання (кейс-метод, рольові ігри, фасилітація).

Також доцільним є залучення кризових психологів, які працюватимуть із управлінською командою над розвитком стресостійкості, саморегуляції та вміння приймати рішення в умовах емоційного напруження.

Окремо варто заснувати внутрішній клуб професійного зростання «Лідер у дії», де управлінці регулярно ділитимуться практичними кейсами, обговорюватимуть управлінські виклики та знаходити колективні рішення.

Формування культури зворотного зв'язку:

Налагодження ефективного двостороннього зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими дозволить швидше ідентифікувати проблеми в комунікаціях, уникати накопичення конфліктних ситуацій. Для цього рекомендується запровадити:

- регулярні індивідуальні зустрічі (one-to-one), під час яких працівники зможуть безпосередньо озвучити проблеми, пропозиції або труднощі;
- щоквартальне анонімне опитування щодо ефективності внутрішніх комунікацій та рівня задоволеності стилем керівництва;
- інструменти «зворотного дзеркала» – коли керівник сам ініціює отримання фідбеку щодо своїх рішень, стилю управління та способу комунікації.

Впровадження системи менторства:

Наставництво має стати однією з базових практик у роботі з персоналом.

Рекомендується:

- формально закріпити досвідчених працівників за новими співробітниками з метою прискореної адаптації;
- ввести програму «тіньового лідерства», за якої молоді спеціалісти проходитимуть стажування під керівництвом досвідчених менеджерів із подальшим обговоренням сильних і слабких сторін у форматі «360-градусного» зворотного зв'язку;
- організовувати регулярні міжпоколінні круглі столи або неформальні зустрічі, де обмін досвідом і поглядами буде стимулювати міжособистісну довіру та повагу.

Цифровізація комунікації:

Для оптимізації комунікаційних потоків слід впровадити сучасні цифрові інструменти:

- Slack, Microsoft Teams або Google Chat для організації групових обговорень і швидкої комунікації між відділами;
- Trello або Asana для управління проєктами, завданнями та моніторингу виконання;
- Google Meet або Zoom – для проведення регулярних онлайн-зустрічей, особливо за умов часткової дистанційної роботи;
- Notion або корпоративний Wiki для створення єдиної бази знань, збереження політик, протоколів нарад, чеклістів.

Розробка комунікаційної карти підприємства:

Щоб уникнути хаосу в інформаційних потоках, доцільно розробити внутрішній регламент комунікацій:

- визначити чіткі канали для передачі різних типів інформації (електронна пошта – офіційні звернення, месенджери – термінові задачі тощо);
- встановити регулярність командних нарад: щотижневі мікронаради, щомісячні стратегічні сесії;
- запровадити практику ведення протоколів нарад із розподілом відповідальних і термінів виконання;
- призначити комунікаційних координаторів у кожному відділі.

Корпоративна етика й стандарти спілкування:

Рекомендується затвердити «Кодекс корпоративної комунікації», який чітко визначає прийнятні норми поведінки, стиль ділового спілкування, реакцію на непорозуміння. До Кодексу мають увійти положення щодо:

- недискримінаційної мови і поваги до різних думок;
- етичної поведінки в умовах конфлікту;
- стандартів письмового і усного спілкування (внутрішні листи, звернення, запити).

Кодекс варто обговорювати на внутрішніх зборах команди, щоб його положення не сприймалися формальністю, а стали частиною корпоративної культури.

Антикризова комунікація:

В умовах війни, економічної нестабільності та психологічного тиску важливо мати гнучку систему кризової взаємодії. Рекомендується:

- запровадити щотижневі інформаційні брифінги, де керівництво повідомлятиме про ситуацію на підприємстві, можливі ризики, зміни в графіках чи планах;
- укласти партнерські угоди з фахівцями з кризового консультування та психологічної підтримки персоналу;

- створити механізми підтримки родин мобілізованих працівників, зокрема – гнучкий графік, додаткові дні відпустки, фінансова допомога;
- запровадити формат «зустрічей довіри» – неформальні події, які сприяють емоційному розвантаженню, командній підтримці, згуртованості.

Очікувані результати від впровадження рекомендацій:

- підвищення залученості персоналу та лояльності до компанії;
- зростання емоційної зрілості та стресостійкості керівного складу;
- покращення горизонтальних і вертикальних комунікацій;
- підвищення якості прийняття рішень і делегування;
- зміцнення іміджу підприємства як соціально відповідальної та прогресивної організації.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи тему: «Лідерські навички та їх роль у забезпеченні ефективної комунікації в командах» можна зробити наступні висновки:

У сучасних умовах, коли робота команд усе частіше організовується у форматі дистанційної або гібридної співпраці, важливість ефективної комунікації значно зростає. Досягнення командних результатів напряду залежить від якості взаємодії, яку забезпечують лідерські компетенції — зокрема, вміння слухати, емоційна зрілість та гнучкий стиль управління.

І вітчизняні, і зарубіжні науковці акцентують увагу на тому, що результативна комунікація в колективах є не випадковістю, а наслідком цілеспрямованої управлінської роботи. Це включає розвиток м'яких навичок, впровадження структурованого зворотного зв'язку та формування довірливих відносин. У більшості праць домінує ідея, що лідерство — не вроджена якість, а компетентність, яка розвивається через навчання, рефлексію та постійну роботу над собою. У результаті формування лідерського потенціалу управлінців стає не лише запорукою ефективного менеджменту, а й чинником психологічної стійкості та адаптивності команд у складних умовах.

Світові дослідження підтверджують, що роль лідера як комунікатора є вирішальною. Зокрема, Деніел Гоулман вказує на центральне значення емоційного інтелекту в керівництві: саме через емпатію, самоконтроль і соціальну компетентність лідер здатен створити атмосферу довіри та взаємопідтримки.

Лідерські вміння виступають ключовою основою організаційної взаємодії та ефективного управління персоналом. В умовах швидких змін, цифрової трансформації та зовнішніх загроз, зумовлених воєнними подіями, саме керівник задає напрям, стиль і культуру внутрішньої комунікації. Аналіз літературних джерел засвідчив, що серед пріоритетних лідерських характеристик виділяються: стратегічне мислення, високий рівень емоційного інтелекту, комунікабельність, гнучкість, здатність мотивувати та будувати конструктивні стосунки в колективі.

Дослідження показує, що якість командної комунікації прямо залежить від сформованості лідерських якостей у менеджерів. На основі інтеграції різних теоретичних підходів (функціонального, емоційного, контекстуального) можна стверджувати, що комунікативна компетентність є не просто складовою, а центральним елементом лідерства. Саме завдяки етичному впливу, довірі, ефективному зворотному зв'язку та фасилітації внутрішніх процесів формується згуртованість колективу й відчуття психологічної безпеки.

Практична частина дослідження, реалізована на базі ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика», підтвердила наявність взаємозв'язку між лідерськими підходами та рівнем комунікацій у колективі. Згідно з результатами анкетування, керівництво підприємства виявило високі показники щодо стратегічного планування, чіткого визначення цілей і підтримки працівників. Разом із тим виявлено напрями, які потребують покращення: міжвідділова координація, зворотний зв'язок, вирішення конфліктних ситуацій. Задля зміцнення лідерського потенціалу було розроблено практичні рекомендації, зокрема проведення тренінгів, наставницьких програм та впровадження стандартів комунікації.

Проблема удосконалення лідерських компетенцій і комунікативних практик в українських реаліях набула особливої актуальності. В умовах воєнного часу, нестабільності кадрового складу та зростання тривожності у колективах, від управлінців очікується не лише ефективне прийняття рішень, а й надання емоційної підтримки, вміння створити атмосферу довіри, стабільності та згуртованості.

Подальший розвиток лідерських навичок є стратегічно важливим для організацій, які прагнуть до зростання, інноваційності та збереження людського ресурсу. Формування лідерсько-орієнтованої культури, вдосконалення стандартів внутрішньої взаємодії та створення відкритого комунікативного середовища сприятиме підвищенню гнучкості, конкурентоспроможності та згуртованості команд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Крисько Ж.Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*, (24). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>
2. Крисько Ж. Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. URL:<file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/Downloads/5082%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5005-1-10-20241230.pdf>
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Дяків О. П., Прохоровська С. А. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. ТНЕУ. URL:https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14798/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%94%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%20%D0%94%D1%8F%D0%BA%D1%96%D0%B2%202012.pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Головна сторінка ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика». URL:<https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/42965653/>
6. Коцур А. С; Островерхов В. М., Бортник О. В. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. № 27. С. 58–64.
7. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник /упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL:<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%>

B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%
%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf

8. Офіційний сайт ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика». URL: <http://zukf.com.ua>

9. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Роль комунікативного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Матеріали Всеукр. наук.- практ. конф., 20.05.2021. Харків: ХНАУ. 2021. 244 с.

10. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Комунікаційні канали під час військового стану в Україні. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 31 травня 2022 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С.159-162.

11. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. №6 (276), 2024. С.93-100. URL: <https://eco-science.net/apr-news/%E2%84%96-6-276%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C-2024/>

12. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи* № 12(54) 2024. С.857-869. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/18302/18351>

13. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Керування персоналом в умовах гібридної роботи. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.165-168. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38614>

14. Сушко Л. Лідерські навички та їх роль у забезпеченні ефективної комунікації в командах. Матеріали доповідей науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, 27 листопада 2024 року).

15. Фін.звіт ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» за 2022-2024 рр.

16. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258с.
17. Гоулман Д. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books, с. 89 -105.
18. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2013). Primal Leadership. Harvard Business Press, с. 114 -138.
19. Heifetz R., Linsky M. (2002). Leadership on the Line. Harvard Business School Press , с. 44 -59.
20. Blake R., Mouton J. (1964). The Managerial Grid, с. 27- 45.
21. Boyatzis R.E. (2008). Competencies in the 21st Century. Journal of Management Development, с. 6-12.
22. Robbins S.P., Judge T.A. (2019). Organizational Behavior. 18th ed. Pearson.
23. Koponen J. et al. (2025). Managers' Technology-Mediated Communication Competence. Management Communication Quarterly.
24. Northouse P.G. (2018). Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Sage Publications.
25. <https://opendatabot.ua/c/42965653>
26. <https://zukf.com.ua/>
27. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42965653/
28. <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/42965653/>