

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Впровадження теми лідерства в сучасних організаціях»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОБ-1-21-4.0д
(шифр групи)
Верескун Єлизавета Русланівна
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
доктор філософії з економіки
(науковий ступінь, вчене звання)
Руденко Валентина Сергіївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Верескун Єлизавета Русланівна

Впровадження теми лідерства в сучасних організаціях. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Руденко Валентина Сергіївна, доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впровадження теми лідерства в сучасних організаціях на прикладі ТОВ "Ю.ВЕЛЛ". У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання та об'єкт дослідження. У першому розділі проаналізовано сутність поняття "лідерство", основні підходи до його реалізації в управлінні організацією, а також роль лідерських якостей керівника в підвищенні ефективності діяльності персоналу. Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ "Ю.ВЕЛЛ", виявленню специфіки управлінських процесів та оцінці впливу лідерства на організаційний розвиток. У роботі також запропоновано практичні рекомендації щодо формування та впровадження ефективного лідерського стилю в межах підприємства. У висновках наведено узагальнення основних результатів дослідження та окреслено перспективи подальшого впровадження лідерства в сучасних організаціях.

Ключові слова: лідерство, управління організацією, лідерські якості, стиль лідерства, організаційний розвиток, ефективність керівництва, персонал, сучасне підприємство, ТОВ "Ю.ВЕЛЛ", адаптивне управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 44 найменувань на 5 сторінках. Повний обсяг роботи складає 50 сторінок, основний текст розміщено на 42 сторінках. Робота містить 7 таблиць і 2 рисунків.

ANNOTATION

Vereskun Yelyzaveta Ruslanivna

Implementation of the Leadership Concept in Modern Organizations.

Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Academic Advisor – Rudenko Valentyna Serhiivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management.

This qualification thesis is dedicated to the study of the implementation of the leadership concept in modern organizations, using the example of LLC "Yu.WELL". The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the research aim, objectives, and object.

The first chapter analyzes the essence of the concept of "leadership," the main approaches to its implementation in organizational management, and the role of managerial leadership qualities in enhancing employee performance.

The second chapter is devoted to the analysis of LLC "Yu.WELL," identification of the specifics of its management processes, and the assessment of leadership's impact on organizational development.

The thesis also presents practical recommendations for the formation and implementation of an effective leadership style within the enterprise.

The conclusions summarize the main research findings and outline prospects for further integration of leadership in modern organizations.

Keywords: leadership, organizational management, leadership qualities, leadership style, organizational development, managerial effectiveness, personnel, modern enterprise, LLC "Yu.WELL", adaptive management.

Structure of the Thesis. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 44 sources over 5 pages. The total volume of the thesis is 50 pages, with the main text comprising 42 pages. The thesis includes 7 tables and 2 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	8
1.1 Лідерство в менеджменті: поняття, теорії та моделі	8
1.2 Особливості лідерства в умовах сучасного бізнес-середовища.....	13
1.3 Методика оцінювання лідерства: показники та критерії ефективності.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «Ю.ВЕЛЛ».....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ю.ВЕЛЛ».....	25
2.2 Оцінка лідерських практик у компанії: сильні сторони та проблемні аспекти.....	28
2.3 Рекомендації щодо впровадження сучасних підходів до лідерства в ТОВ «Ю.ВЕЛЛ».....	32
Висновки до розділу 2.....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні організації працюють в умовах швидких змін, глобалізації та високої конкуренції, що вимагає ефективного управління та адаптивності. Впровадження лідерства як ключового управлінського інструменту є важливим фактором успішності підприємств, адже саме лідери формують корпоративну культуру, мотивують працівників і забезпечують стратегічний розвиток компанії.

Лідерство відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності, залученості персоналу та інноваційної спроможності організацій. У сучасному менеджменті традиційні авторитарні методи управління поступаються місцем гнучким підходам, що ґрунтуються на довірі, кооперації та розвитку талантів. Саме тому вивчення впливу лідерства на діяльність компаній та пошук ефективних моделей його впровадження є надзвичайно актуальним.

Дослідження цієї теми дозволить зрозуміти, які стилі лідерства найбільш ефективні у сучасних організаціях, які підходи сприяють зростанню продуктивності та яким чином лідерські навички можуть бути інтегровані в управлінську практику. Це особливо важливо в контексті цифрової трансформації бізнесу, де лідерство стає ключовим фактором успішної адаптації до нових викликів.

Таким чином, тема впровадження лідерства в сучасних організаціях є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, адже її результати можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських процесів та покращення організаційного клімату.

Лідерство є однією з ключових тем у наукових дослідженнях з менеджменту, психології та соціології. Багато вчених зробили значний внесок у вивчення цього явища, розробивши різні теорії та моделі лідерства, зокрема: М. Возна, Л. Громко, Л.Г. Данченко, В.В. Гордина., М.С. Дорошко, Є.А. Жарик, Н.М. Гуржій, Я.В. Зоська, Н.Ю.Кравченко, А.Г. Стадник, Н.Г.Іванова, О.О. Паливода,

Ю.І.Андрусишин, Н.В.Кириченко, І.М. Хірса, А.А. Корнійчук, В.К. Кушнірюк, В.А.Малюська, І.А.Маркіна, В.Л.Вороніна, І.А.Дмитренко, Ю. Панфілов, Л.Гренъ, В.Калбаш, О.Г. Романовський, Н.В.Середа, М.В.Федик, Л.Г.Шутько, Д.Б.Шатько.

Метою бакалаврського дослідження є узагальнення теоретичних основ моделей лідерства та розробка практичних пропозицій щодо їх впровадження у сучасних організаціях.

Для досягнення поставленої мети використовувалися наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність поняття «лідерство» та його значення у менеджменті, розглянути основні теорії та моделі лідерства, їх еволюцію та застосування в організаціях;

- дослідити особливості лідерства в умовах сучасного бізнес-середовища, включаючи вплив цифровізації, глобалізації та змінних ринкових умов;

- охарактеризувати діяльність ТОВ «Ю.ВЕЛЛ», визначити особливості організаційної структури та стилю управління;

- провести аналіз існуючих лідерських практик у компанії, виявити їхні сильні сторони та проблеми; розробити рекомендації щодо впровадження сучасних підходів до лідерства в ТОВ «Ю.ВЕЛЛ» для підвищення ефективності управління та розвитку компанії.

Об'єктом дослідження є процес впровадження моделей лідерства у сучасних організаціях.

Предметом дослідження є впровадження теми лідерства в сучасних організаціях.

Методи дослідження. Під час дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи наукового пізнання, що дозволило всебічно розглянути поставлені завдання з різних точок зору. Теоретичні методи дослідження, які були використані – аналіз і узагальнення наукової літератури – для вивчення сутності поняття «лідерство», теорій і моделей лідерства, системний підхід – для комплексного розгляду впливу лідерства на ефективність

управління організацією, порівняльний аналіз – для зіставлення різних підходів до лідерства та їхньої ефективності в сучасному бізнес-середовищі, метод кейс-стаді (case study) – для аналізу лідерських практик у ТОВ «Ю.ВЕЛЛ» та визначення їх сильних і слабких сторін, SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток лідерства в ТОВ «Ю.ВЕЛЛ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Лідерство в менеджменті: поняття, теорії та моделі

Слово «лідер» (leader) має англійське походження та утворене від дієслова lead, що означає «вести». Лідером називають того, хто веде за собою інших, перебуває попереду та здатен досягати перемог. Це учасник колективу, якого визнають усі члени групи, довіряючи йому прийняття ключових рішень та розв'язання важливих питань [15, с. 89].

Уперше ідея лідерства як окремого феномену була порушена італійським мислителем і державним діячем Нікколо Макіавеллі (1469–1527). На його думку, політичний лідер — це правитель, який уособлює суспільство, забезпечує порядок і використовує всі можливі засоби для збереження стабільності та влади [6, с. 401].

Зі свого боку, Зигмунд Фрейд трактував лідерство як результат сублімації лібідо у прагненні до влади та контролю, розглядаючи його як форму компенсації комплексу неповноцінності. На його переконання, лідерами стають ті, хто намагається подолати власні психологічні втрати через домінування над іншими [17, с. 95].

Доцільно погодитися з поглядом П. Друкера, який стверджував, що лідерство як соціально-психологічне явище формується й функціонує виключно в суспільному контексті. Саме тому його основою є риси характеру — такі як чесність, прагнення до свободи та самовдосконалення — а не темперамент, зумовлений біологічними чи генетичними чинниками [27, с. 155].

Окремі дослідники ототожнюють природу та форму лідерства із феноменом влади. Вони розглядають лідерство як форму впливу, що дозволяє

окремим особам або групі осіб змушувати інших діяти певним чином — іноді навіть усупереч їхнім звичним моделям поведінки [18, с. 20].

Водночас, хоча вплив і влада дійсно є невіддільними складовими лідерства, не варто зводити поняття лідерства виключно до наявності владних відносин. Влада може бути надана будь-якому управлінцю, однак це ще не означає, що він є лідером. Очевидно, що управлінець і лідер — не завжди тотожні поняття в організаційному контексті.

Отже, можна зробити висновок, що єдиного підходу до визначення терміна «лідерство» не існує — кожен науковець тлумачить його по-своєму. Це пояснюється багатогранністю та складністю самого явища.

Існує безліч підходів до класифікації типів лідерів. Частина з них ґрунтується на життєвому та професійному досвіді особистості, інші зосереджуються на психологічних характеристиках, а ще деякі — на звичках та індивідуальному стилі поведінки.

Л. Шутько та Д. Шатько, аналізуючи феномен лідерства, пропонують розглядати поведінку лідера через призму двох основних критеріїв:

- Рівень урахування поведінкової динаміки. Цей підхід розрізняє два підходи до вивчення лідера: статичний — коли акцент робиться на сталій наявності визначених якостей, необхідних лідеру; і динамічний — коли аналізу підлягають дії, моделі поведінки та реакції лідера.

- Рівень урахування ситуаційного чинника. Цей критерій дозволяє досліджувати лідера або з позиції універсального підходу (пошук єдиної ефективної моделі впливу), або з точки зору ситуаційної адаптації — тобто вміння змінювати стиль і дії залежно від конкретної ситуації [22, с. 62].

Лідерський стиль — це особливий підхід керівника до взаємодії з підлеглими. В. Кушнірюк виділяє кілька основних форм такої взаємодії:

- Авторитарний стиль (особистісна влада). Базується на контролі, примусових заходах, страху покарання, жорсткому дотриманні встановлених правил і нормативів поведінки персоналу.

– Демократичний стиль. Виходить із припущення, що праця є природною потребою людини, яка здатна свідомо підходити до виконання обов'язків. Відзначається розподілом повноважень, залученням співробітників до процесу ухвалення рішень, наданням свободи у виконанні завдань, відкритістю та взаємною довірою.

– Ліберальний стиль. Передбачає майже повну самостійність працівників у виконанні обов'язків, високий рівень самоконтролю та мінімальну участь керівника у процесах управління [13].

Отже, лідерство можна розглядати як систему взаємовпливу між керівником і членами колективу, яка спрямована на досягнення спільних цілей і реальних змін. Основні функції менеджера підприємства – це аналіз ситуації, планування, організація діяльності, стимулювання, облік, контроль, координація, регулювання [41, с. 52].

У сфері менеджменту існує багато напрямів, які визначаються залежно від рівня, об'єкта та предмета управлінської діяльності. Водночас успішний керівник повинен володіти не лише управлінськими, а й лідерськими навичками, оскільки ці два поняття охоплюють різні, але взаємодоповнюючі характеристики, що зміцнюють позиції організації.

Менеджер зазвичай формує взаємодію з колективом на основі офіційного статусу та повноважень, пов'язаних із займаною посадою. Натомість лідер впливає на оточення через соціальні механізми, часто не маючи формального управлінського статусу. Лідерська роль передбачає добровільне визнання авторитету з боку послідовників, а не підлеглість у традиційному розумінні.

Менеджмент зосереджується на підтриманні стабільної діяльності організації, використовуючи системний підхід до планування, організації, контролю та оцінки. Цей процес передбачуваний і базується на дотриманні усталених процедур та правил.

В свою чергу, лідерство — це про ініціювання змін, розкриття потенціалу колективу, формування стратегічного бачення та створення команд, здатних втілити це бачення в реальність.

У більшості організацій можна знайти керівників, які водночас є й лідерами. Крім того, багато людей мають потенціал розвинути лідерські риси, необхідні для ефективного управління.

В таблиці 1.1. було порівняно лідерство і менеджмент у п'яти сферах діяльності, що мають життєво важливе значення для сучасних компаній.

Таблиця 1.1 - Порівняння лідерства та менеджменту

Ознака	Лідерство	Менеджмент
Спрямування	створення образу майбутнього і розроблення стратегії; концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності	планування та складання бюджету; концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності
Орієнтація	формування корпоративної культури; стимулювання професійного зростання персоналу; усунення кордонів	організація роботи і підбір персоналу; керівництво та контроль; створення груп
Відносини	концентрація уваги на людях: наснага і мотивація членів групи; використання особистої влади; виконання ролі наставника, помічника	концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом або продажем товарів і послуг; використання посадової влади; застосування ролі боса
Особисті якості	емоційні зв'язки; відкритість (широкий кругозір); уміння слухати співрозмовника (спілкування); нонконформізм (сміливість); адекватна оцінка власних якостей (характер)	емоційна дистанція; ментальність експерта; уміння висловлювати свої думки; конформізм; адекватна оцінка організації
Результати	ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність	збереження стабільності, формування культури, / в якій найбільше цінується ефективність роботи

Джерело: складено автором на основі [30, с. 423–451].

Однією з ключових відмінностей між менеджером і лідером є джерело їхньої влади та рівень відданості з боку послідовників. Кожна з цих груп теорій має свої унікальні риси, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Стадії розвитку теорій лідерства

	Орієнтовані на персону лідера	Орієнтовані на відносини між лідером та послідовниками	Орієнтовані на послідовників
Лідерство – це	Відповідна модель поведінки людини, що грає роль лідера.	Процес взаємовпливу між декількома суб'єктами, який будується на довірі, повазі та взаємних зобов'язаннях.	Можливість та мотивація допомагати кожному управляти власною продуктивністю.
Складові лідерської поведінки	Встановлення візії, надихання.	Створення міцних відносин з послідовниками; взаємне навчання та взаємовигідність.	Посилення повноважень членів колективу, коучінг, фасилітація, розвиток послідовників.
Переваги	Простота розуміння та застосування теорій. Фокус на найбільш мотивованих та спроможних членах організації-лідерах.	Дає можливість отримувати високі результати в роботі з різними типами людей.	Значно розширює варіативність дій членів організації та мінімізує людські ризики через сприяння розвитку послідовників і розкриттю їх спроможностей.
Недоліки	Невідповідність теорій реальним практичним умовам діяльності через сімпліфікацію припущень щодо факторів впливу на лідерську поведінку. Великий рівень ризику в разі неадекватного вибору лідера.	Задля побудови стійких відносин між лідером та послідовниками потрібно багато часу	Потребує високого рівня свідомості, мотивації та навичок не тільки від окресленої кількості лідерів, а від усіх членів організації. Врахування потреб і мотивів «knowledge workers» (працівників знань).
Умови ефективності	Фізична праця, розумова праця низького рівня.	Стабільність складу організації та зовнішнього середовища.	Високий рівень послідовників, розумова праця.

Складено автором на основі [25- 42].

1.2 Особливості лідерства в умовах сучасного бізнес-середовища

Сучасна світова економіка перебуває в стані підвищеної нестабільності, що ставить під сумнів ефективність традиційних підходів, які в деяких випадках не лише не допомагають, а й поглиблюють наявні проблеми. Часто першопричини таких кризових явищ можна простежити через політичні рішення, що значною мірою зумовлені економічною ситуацією. Роль лідерства в діяльності підприємства є ключовою, оскільки воно прямо впливає на продуктивність, трудові витрати, загальну ефективність та інші економічні показники, зумовлені методами управління персоналом. Обраний стиль керівництва визначає якість командної взаємодії, рівень інноваційності, ефективність праці та морально-психологічний клімат у колективі, що у підсумку відображається на результативності організації в цілому.

У сучасних умовах розвитку виробництва особлива увага приділяється залученню кожного працівника до процесів удосконалення на своєму робочому місці, що поступово поширюється на всі рівні підприємства. Такий підхід сприяє створенню інноваційного середовища та слугує важливим фактором мотивації, дозволяючи персоналу проявити свої здібності й ініціативу. Успішність підприємства значною мірою залежить від того, наскільки працівники та керівники поділяють стратегічні цілі та цінності організації й беруть участь у їх формуванні та реалізації [34].

Лідерство – це процес впливу на колектив з метою досягнення визначених завдань за допомогою підтримки прихильників; воно базується на здатності здобути довіру та підтримку, а не на офіційному статусі чи посаді. Не кожен може стати лідером, однак існує потреба у більшій кількості таких особистостей, оскільки саме вони можуть активізувати внутрішній потенціал організації для впровадження змін. Існують різні теоретичні підходи до пояснення формування лідерських якостей. Згідно з харизматичною теорією, людина народжується з природженими лідерськими здібностями і призначена керувати іншими. Навпаки, поведінковий підхід стверджує, що лідерські риси – інтелект, усвідомленість,

ініціативність, самовпевненість, цілеспрямованість – можуть розвиватися і вдосконалюватися. Прихильники цього підходу вважають, що важливо виявити і підтримати розвиток таких якостей, щоб сформувати справжнього лідера [28]. Ці дві концепції згодом були об'єднані в синтетичну або ситуаційну теорію лідерства, яка підкреслює, що ефективність лідера значною мірою залежить від його стилю взаємодії з підлеглими і адаптується до конкретних умов та ситуацій (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика типів лідерства в управлінні підприємством

Стиль лідерства	Характеристика	Переваги	Недоліки	Умови застосування
Авторитарний	Керівники, що дотримуються цього підходу, зазвичай надають чіткі вказівки, очікують ініціативності від своїх підлеглих та активно наглядають за їхньою роботою.	Це забезпечує ефективність та дотримання термінів, чітке розмежування обов'язків, виконання владних функцій без надмірного тиску та можливості для розвитку менш досвідчених співробітників.	Такий стиль може обмежувати професійний розвиток команди, викликати незадоволення або навіть образу у деяких співробітників, а також призвести до збільшення обороту персоналу, коли співробітники набувають більше досвіду.	Цей стиль лідерства є найбільш відповідним у ситуаціях, коли співробітник уже має певний рівень досвіду та розуміння своїх завдань.
Демократичний	Керівники, які застосовують цей метод, мотивують свої команди до активної участі у рішенні задач та сприяють розвитку їхніх навичок.	Він стимулює залученість до процесу виробництва, сприяє кар'єрному зростанню співробітників і підвищує рівень їх задоволеності роботою.	Такий підхід вимагає значних часових витрат від керівника, може ускладнити ситуацію, коли деякі працівники не в змозі впоратися з покладеними на них завданнями, створюючи ризику для досягнення цілей.	Такий стиль лідерства найкраще працює, коли співробітник знає свої обов'язки, коли існує згода між працівниками та керівництвом щодо прийнятих рішень.

Продовження таблиці 1.4

Ліберальний	Керівники обмежують своє втручання в процеси ухвалення рішень та нагляд за діяльністю підлеглих.	Це сприяє розвитку професійних навичок і досвіду; забезпечують стабільну продуктивність праці на тривалий термін; зустрічають позитивне ставлення від досвідчених співробітників; заохочують до максимального вияву креативності.	Цей підхід може бути неефективним у випадках, коли команда не має мотивації або здатності працювати самостійно; можливі конфлікти з працівниками, які використовують свою автономію для зловживань.	Цей стиль керівництва найбільш підходить, коли співробітник готовий брати на себе відповідальність і має інтерес та бажання самостійно приймати рішення та реалізовувати їх.
-------------	--	---	---	--

Складено автором на основі [28].

Лідерство, орієнтоване на контроль, передбачає відповідальність керівника за ефективну роботу кожного учасника розподіленої команди, що безпосередньо пов'язано з постановкою і досягненням поставлених завдань. До ключових елементів цього підходу належать мотивація, визначення пріоритетів і чіткий розподіл ролей серед учасників. Особистий досвід показує, що продуктивність віртуальних команд значно покращується за умов наявності чітко сформульованої мети. Саме координація діяльності, а також формулювання й досягнення цілей є основою для оцінювання результативності лідерства [23].

У контексті заходів, спрямованих на розвиток лідерських якостей у межах підприємства, ефективність впровадження організаційних змін значною мірою визначається глибоким усвідомленням процесу трансформації. Цей процес охоплює вісім основних етапів: усвідомлення необхідності змін; формування авторитетної команди змін; створення чіткої візії; активне поширення цієї візії; підтримка її впровадження; організація короткотермінових досягнень; закріплення отриманих результатів і масштабування змін. Вплив різних лідерських підходів на розвиток підприємства можна проаналізувати за

допомогою десятибальної системи оцінювання, що дозволяє зробити відповідні аналітичні висновки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Вплив різноманітних стилів лідерства на параметри розвитку підприємства

Параметри орг.клімату	Авторитарний стиль лідерства (далі - с.л.)	Авторитетний с.л.	Товариський с.л.	Демократичний с.л.	Зразковий с.л.	Навчальний с.л.
Гнучкість	1	3	3	7	4	2
Відповідальність	1	4	2	7	5	1
Стандарти	2	5	4	6	4	4
Винагорода	3	6	5	9	7	5
Чітке уявлення про завдання підприємства	8	7	5	8	8	4
Прихильність до загальної мети	7	8	5	9	9	4
Загальний вплив на клімат	10	8	7	6	6	4

Складено автором на основі [30].

У процесі аналізу розглянутих концепцій з позиції їх практичного застосування в межах досліджуваної теми було встановлено, що такий підхід є цінним внеском у наукове осмислення лідерських стратегій. Зокрема, з'ясовано, що авторитарна модель керівництва часто супроводжується недостатньою адаптивністю організаційного середовища, що в результаті знижує відчуття значущості працівників, стримує їх ініціативу та зменшує відповідальність за якість виконуваної роботи. Водночас демократичний стиль демонструє позитивний ефект, оскільки залучає персонал до процесу ухвалення рішень, що сприяє підвищенню рівня зацікавленості та відповідальності [36]. Авторитетне лідерство вирізняється створенням сприятливої емоційної атмосфери та підтриманням мотивації співробітників. Лідери, які слугують прикладом і очікують високих результатів, здатні викликати довіру, натхнення та впевненість у команді. Кооперативний стиль формує гармонійне середовище і сприяє згуртованості колективу, а навчальний (освітній) підхід акцентує увагу на професійному розвитку працівників і наданні їм підтримки.

Було виявлено, що сильними сторонами авторитарного керівництва є дотримання дисципліни, орієнтація на результат і чіткість у виконанні завдань, однак обмеження самостійності може негативно впливати на загальну динаміку колективу. Демократичний стиль сприяє підвищенню лояльності персоналу завдяки участі в ухваленні рішень, проте такий підхід вимагає більше часу. Ліберальна модель надає працівникам більшу автономію у виборі методів роботи, що може призводити до втрати концентрації та зниження темпів виконання завдань. Також встановлено, що хоча авторитарний стиль здатен забезпечити високий рівень продуктивності, це часто супроводжується зниженням мотивації, відсутністю доброзичливої атмосфери та зростанням напруги всередині колективу.

Незважаючи на здатність авторитарного підходу забезпечувати швидке досягнення результатів, рівень задоволеності персоналу в таких умовах залишається низьким. У випадку з ліберальним стилем спостерігається зменшення продуктивності та якості виконаної роботи, хоча це створює розслаблену атмосферу в команді. Варто враховувати, що кожна модель лідерства має як переваги, так і недоліки, а її ефективність значною мірою визначається ситуаційними факторами. Авторитарний стиль доцільний у критичних умовах завдяки своїй жорсткості та оперативності, однак він може породжувати недовіру та пасивність серед працівників. Демократичне керівництво сприяє співпраці, проте може уповільнювати процес ухвалення рішень. Ліберальний підхід підходить для колективів з високим рівнем кваліфікації, де працівники здатні самостійно приймати відповідальні рішення [21, с. 48–54].

1.3 Методика оцінювання лідерства: показники та критерії ефективності

Аналіз лідерства є складним та багатогранним завданням, що вимагає застосування різноманітних методів та підходів для отримання валідних та надійних результатів. Вибір методів дослідження залежить від специфіки дослідницьких питань, наявних ресурсів та обмежень, а також від теоретичних та методологічних позицій дослідника.

Одним з найбільш поширених методів аналізу лідерства є опитування. Опитування дозволяють зібрати первинну інформацію про сприйняття, ставлення та досвід лідерства безпосередньо від учасників дослідження — лідерів, їх послідовників, стейкхолдерів тощо. За допомогою опитувань можна дослідити різні аспекти лідерства, такі як лідерські стилі та практики, ефективність лідерства, задоволеність послідовників, організаційну культуру та клімат, а також зв'язки між лідерством та іншими змінними, такими як продуктивність, інновації, довіра тощо.

Опитування можуть бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими, залежно від ступеня формалізації запитань та відповідей. Структуровані опитування використовують стандартизовані запитання з фіксованими варіантами відповідей, що дозволяє легко кодувати та аналізувати дані, а також порівнювати результати між різними групами респондентів. Напівструктуровані опитування поєднують стандартизовані запитання з відкритими запитаннями, що дає можливість респондентам висловити свої думки та досвід більш розгорнуто. Неструктуровані опитування використовують відкриті запитання, що дозволяє глибше дослідити суб'єктивні перспективи та інтерпретації респондентів [11].

Прикладом застосування опитувань для аналізу лідерства є дослідження трансформаційного лідерства серед державних службовців у США, проведене Фернандесом та його колегами. Дослідники використали структуровану анкету, що включала стандартизовані шкали для вимірювання трансформаційного

лідерства, задоволеності роботою, організаційної прихильності та продуктивності. Результати опитування показали позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством та досліджуваними змінними, підтверджуючи важливість цього стилю лідерства для ефективності публічних організацій [12, с. 80-83].

Іншим важливим методом аналізу лідерства є інтерв'ю. На відміну від опитувань, які часто обмежені стандартизованими запитаннями та відповідями, інтерв'ю дозволяють глибше дослідити суб'єктивні перспективи, досвід та інтерпретації учасників дослідження.

При проведенні інтерв'ю для аналізу лідерства важливо створити довірчу та комфортну атмосферу для респондентів, гарантувати конфіденційність та анонімність їх відповідей, а також забезпечити достатній час та місце для проведення інтерв'ю. Дослідник має володіти навичками активного слухання, емпатії та побудови рапорту з респондентами, а також вміти гнучко адаптувати запитання до контексту та динаміки розмови.

Прикладом застосування інтерв'ю для аналізу лідерства є дослідження автентичного лідерства серед державних службовців у Австралії, проведене Джонсом та його колегами. Дослідники використали напівструктуровані інтерв'ю з 22 керівниками вищого рівня в федеральних та регіональних органах влади. Інтерв'ю фокусувалися на досвіді та практиках автентичного лідерства, а також на викликах та можливостях його застосування в публічному секторі. Результати дослідження показали, що автентичне лідерство сприяє побудові довіри, прозорості та етичної поведінки в публічних організаціях, а також допомагає лідерам ефективно долати складні та суперечливі ситуації [3].

Ще одним методом аналізу лідерства, що набуває все більшої популярності, є фокус-групи. Фокус-групи — це форма групового інтерв'ю, в якому учасники обговорюють задану тему під керівництвом модератора. На відміну від індивідуальних інтерв'ю, фокус-групи дозволяють дослідити колективні перспективи, досвід та динаміку взаємодії між учасниками. Вони особливо

корисні для виявлення спільних патернів, консенсусів та розбіжностей у сприйнятті та інтерпретації лідерства.

Фокус-групи зазвичай включають від 6 до 12 учасників, які мають певні спільні характеристики або досвід, релевантні для теми дослідження. Учасники можуть бути публічними лідерами, їх послідовниками, стейкхолдерами. Модератор фокус-групи ставить запитання, заохочує дискусію та забезпечує рівні можливості для висловлення думок всіма учасниками. Водночас, модератор має вміти керувати груповою динамікою, запобігати домінуванню окремих учасників та підтримувати фокус дискусії на дослідницьких питаннях.

Прикладом застосування фокус-груп для аналізу лідерства є дослідження лідерських компетенцій серед державних службовців у Великобританії, проведене Боліден-Тейлором та його колегами. Дослідники провели серію фокус-груп з керівниками середнього та вищого рівня в різних департаментах та агенціях. Фокус-групи дозволили виявити ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного публічного управління, а також дослідити виклики та передумови їх розвитку в контексті реформ та суспільних очікувань. Результати дослідження були використані для розробки моделі лідерських компетенцій та стратегії їх розвитку в публічному секторі Великобританії [9].

Ще одним методом аналізу лідерства, що заслуговує на увагу, є аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA). Аналіз соціальних мереж — це підхід до вивчення соціальних структур та відносин між акторами (індивідами, групами, організаціями тощо) за допомогою теорії графів та матричної алгебри. Він дозволяє візуалізувати та кількісно оцінювати патерни зв'язків, обміну ресурсами, впливу та влади в соціальних мережах.

Застосування аналізу соціальних мереж до вивчення лідерства дозволяє дослідити неформальні та емерджентні аспекти лідерства, які часто залишаються поза увагою традиційних методів дослідження. Зокрема, аналіз соціальних мереж може допомогти виявити ключових акторів (лідерів думок, брокерів, гейткіперів тощо), які мають найбільший вплив та контроль над потоками інформації та

ресурсів в організаційних та міжорганізаційних мережах. Він також дозволяє дослідити структурні характеристики мереж, такі як щільність, централізація, кластеризація тощо, які можуть впливати на ефективність та стійкість лідерства.

Прикладом застосування аналізу соціальних мереж для дослідження лідерства є вивчення міжорганізаційних мереж співпраці в галузі охорони здоров'я в США, проведене Прованом та його колегами. Дослідники зібрали дані про зв'язки співпраці між різними організаціями (лікарнями, клініками, громадськими організаціями тощо) за допомогою опитувань та інтерв'ю. Аналіз соціальних мереж дозволив виявити центральних акторів (лідерів) в мережах співпраці, а також дослідити вплив структурних характеристик мереж на ефективність надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Результати дослідження показали, що децентралізовані та щільні мережі співпраці, в яких лідерство розподілене між кількома ключовими акторами, є більш ефективними та стійкими, ніж централізовані мережі з одним домінантним лідером [9, с. 103].

Нарешті, важливим методом аналізу лідерства є аналіз документів. Аналіз документів — це систематичний огляд та інтерпретація текстових даних, таких як офіційні звіти, стратегії, політики, протоколи засідань, публікації в ЗМІ тощо, з метою виявлення патернів, тем та значень, релевантних для дослідницьких питань. Аналіз документів може надати цінну інформацію про формальні та неформальні аспекти лідерства в публічному секторі, такі як законодавчі та нормативні рамки лідерства, офіційні моделі та стандарти лідерських компетенцій, політичний та медійний дискурс щодо лідерства, а також інституційну культуру та цінності, що впливають на лідерську поведінку та практики [16].

Висновки до розділу 1

1. На основі аналізу наявних теорій лідерства можна зробити висновок, що ця галузь відзначається високим рівнем дослідженості. У межах цієї роботи вдалося простежити логічний зв'язок між існуючими лідерськими концепціями.

Зазначимо, що активний розвиток лідерських теорій переважно спостерігається в економічно розвинених країнах і сферах із високим рівнем продуктивних сил. Це зумовлено, з одного боку, потребою у пошуку ефективних управлінських моделей для роботи в умовах жорсткої конкуренції, цифровізації та технологічної складності, а з іншого — готовністю підлеглих сприймати сучасні форми лідерства.

Утім, існують ситуації, коли як лідери, так і їхні команди не готові до впровадження новітніх лідерських підходів. Наприклад, концепція електронного лідерства виявляється непридатною для організацій, які ще не перейшли до автоматизованих процесів. У таких випадках доцільніше застосовувати ті форми лідерства, які відповідають рівню технологічного й організаційного розвитку конкретного підприємства або країни.

Водночас, це не знімає з лідера відповідальності за поступовий розвиток організації, що у перспективі дозволить перейти до більш прогресивних моделей лідерства.

Основним напрямом розвитку теорій лідерства бачиться питання оцінки середовища лідер-послідовники та формування критеріїв оцінки, що дозволять отримувати відповідь на питання про форму лідерства, що буде ефективнішою в певній ситуації.

2. Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що стиль управління в межах підприємства відображає характерну модель поведінки лідера стосовно підлеглих, спрямовану на стимулювання їхньої мотивації для досягнення організаційних цілей. Індивідуальний стиль керівництва формується через особливості делегування повноважень, способи реалізації влади, а також акценти на міжособистісних взаєминах або результатах діяльності. Дослідження підтверджують, що ефективне лідерство має вирішальне значення для успішного втілення стратегічних змін у різних сферах функціонування організації — фінансовій, управлінській, структурній та ін. Особливо результативним у періоди серйозних трансформацій виявляється трансформаційний стиль лідерства,

оскільки він універсальний — незалежно від статі керівника, культурного контексту, типу організації чи рівня управлінської ієрархії. Лідери цього типу надихають співробітників на безперервний професійний розвиток, пошук нових знань та інноваційні підходи до вирішення завдань, підвищуючи їхню впевненість і відчуття значущості поставлених цілей. Вони вирізняються харизматичністю, здатністю надихати, інтелектуальною стимуляцією та персоналізованим підходом до кожного члена команди.

3. Підсумовуючи вищевикладене, аналіз лідерства вимагає застосування різноманітних методів дослідження, які дозволяють врахувати складність та багатогранність цього феномену. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи надають цінну інформацію про суб'єктивні перспективи, досвід та інтерпретації лідерства з боку різних учасників та стейкхолдерів. Спостереження дозволяє дослідити реальні практики та процеси лідерства в природних умовах, а також виявити невербальні та контекстуальні аспекти лідерської поведінки. Аналіз соціальних мереж відкриває можливості для вивчення неформальних та емерджентних вимірів лідерства, таких як вплив, контроль та структурні характеристики організаційних мереж. Нарешті, аналіз документів дозволяє дослідити формальні та інституційні рамки лідерства, а також простежити еволюцію лідерських моделей та дискурсів з плином часу. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх вибір та комбінація мають ґрунтуватися на специфіці дослідницьких питань, контексту та ресурсів дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «Ю.ВЕЛЛ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Ю.ВЕЛЛ»

ТОВ "Ю.Велл" – компанія, що спеціалізується на медичному туризмі, пропонуючи послуги з організації консультацій та супроводу пацієнтів у питаннях медичних аналізів, вибору лікарів та проходження лікування. Основний формат роботи – онлайн-зустрічі, що дозволяють клієнтам отримати кваліфіковану допомогу без необхідності особистого відвідування медичних закладів на початкових етапах взаємодії [20].

Юридична особа ТОВ "Ю.ВЕЛЛ", код ЄДРПОУ 43589950, було зареєстровано 09.04.2020. Основним зареєстрованим видом діяльності підприємства є загальна медична практика. В свою чергу інші види діяльності: оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, консультування з питань комерційної діяльності й керування, консультування з питань інформатизації, надання інших інформаційних послуг, інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення, інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, спеціалізована медична практика, інша діяльність у сфері охорони здоров'я [19].

Компанія надає повний спектр послуг у сфері медичного туризму, охоплюючи всі етапи — від первинної консультації до організації лікування та логістичного супроводу.

Перш за все, клієнтам доступні консультаційні послуги, що включають організацію онлайн-консультацій із профільними медичними експертами. На цьому етапі клієнт отримує професійні рекомендації щодо необхідних медичних обстежень та аналізів. Крім того, здійснюється індивідуальний підбір лікарів відповідно до встановленого діагнозу, стану здоров'я та персональних побажань пацієнта.

Наступним етапом є організація обстежень і лікування, яка передбачає допомогу в записі та проходженні діагностики у сертифікованих медичних закладах. Компанія забезпечує повний супровід клієнта — від підготовки до процедур до безпосереднього контролю під час лікування.

Особливу увагу приділено логістичній підтримці. Компанія допомагає організувати поїздки до клінік, координує вибір медичного закладу, житла та супутніх послуг. Усе це спрямовано на те, щоб пацієнт зосередився на лікуванні, не відволікаючись на побутові або організаційні моменти.

Також клієнти отримують повноцінний адміністративний супровід. Це охоплює допомогу з оформленням усіх необхідних документів для проходження медичних процедур, а також консультації з питань страхування.

Отже, можемо виділити наступні основні напрями діяльності ТОВ “Ю.Велл”:

Таблиця 2.1 - Основні послуги ТОВ “Ю.Велл”

Послуга	Опис
Онлайн-консультації	Організація відеозустрічей з лікарями різних спеціальностей
Підбір лікаря	Пошук оптимального фахівця за профілем хвороби
Організація обстежень	Допомога у виборі клініки та запис на процедури
Логістика	Планування поїздки, проживання, трансферу до медзакладу
Адміністративна підтримка	Консультації з оформлення документів, страхування, візових питань

Складено автором на основі [19].

Варто відзначити, що цільовою аудиторією є пацієнти, які шукають якісне медичне обслуговування за межами своєї країни; люди, які потребують швидкої організації діагностики або лікування. Також до ТОВ “Ю.Велл” звертаються особи, які бажають отримати другу медичну думку перед прийняттям важливого

рішення щодо свого здоров'я.

Стратегічні переваги ТОВ “Ю.Велл” формують конкурентоспроможність компанії на ринку медичного туризму та забезпечують високу якість обслуговування клієнтів.

Однією з ключових переваг є персоналізований підхід до кожного клієнта. Компанія не пропонує стандартні рішення, натомість забезпечує індивідуальний супровід на всіх етапах — від первинного звернення до завершення лікування. Менеджери враховують не лише діагноз і медичні потреби клієнта, але й його особисті побажання, мовні та культурні особливості, графік та бюджет. Такий підхід дозволяє сформувати максимально зручний та ефективний план лікування.

Ще однією стратегічною перевагою є широка мережа партнерств. ТОВ “Ю.Велл” активно співпрацює з провідними медичними установами в Україні та за кордоном, що дозволяє надавати клієнтам доступ до високоякісної медичної допомоги, новітніх технологій, авторитетних лікарів та вузькопрофільних фахівців. Це значно підвищує ефективність діагностики та лікування.

Зручність онлайн-консультацій — ще один важливий аспект, який створює цінність для клієнта. Завдяки можливості попереднього дистанційного консультування з лікарем, пацієнт може заздалегідь отримати професійну думку, рекомендації щодо аналізів чи діагностики, а також обрати найкращий варіант лікування. Це дозволяє значно зекономити час і кошти, уникнути зайвих поїздки та одразу переходити до цілеспрямованих дій.

Нарешті, компанія дотримується принципів прозорості та чесності у взаємодії з клієнтами. Уся інформація про доступні послуги, їхню вартість, етапи лікування та можливі ризики надається клієнту в повному обсязі. Це дозволяє формувати довіру, приймати зважені рішення та забезпечує високий рівень задоволеності сервісом.

Таким чином, поєднання індивідуального підходу, партнерської мережі, технологічної гнучкості та відкритої комунікації формує основу стабільного розвитку та позитивної репутації ТОВ “Ю.Велл” на ринку.

ТОВ "Ю.Велл" прагне зробити медичний туризм доступним, ефективним і безпечним для своїх клієнтів, забезпечуючи їм якісний сервіс та комфортний досвід у процесі лікування.

2.2 Оцінка лідерських практик у компанії: сильні сторони та проблеми

Зростаюча увага до компетентнісного підходу обумовлена змінами у змісті та характері управлінської діяльності. Його застосування сприяє створенню сприятливих умов для забезпечення як вертикальної, так і горизонтальної мобільності працівників. Однією з ключових переваг компетентнісного підходу є його здатність інтегрувати різні складові управління та пристосовуватися до змін середовища завдяки високій гнучкості [2].

Ступінь залученості керівника в досягнення поставлених цілей колективом чи окремими працівниками визначається передусім якістю та змістом реалізації функцій, прописаних у посадових інструкціях або регламентах відповідного підрозділу. В умовах діяльності сучасних підприємств, що функціонують у динамічному середовищі, при оцінюванні результативності керівної роботи враховують рівень реалізації лідерських функцій, таких як: організація колективної роботи, наставництво, захист інтересів персоналу, орієнтація на споживача, а також вміння генерувати і поширювати знання та інформацію.

Важливою рисою ефективного керівника є наявність розвинених лідерських якостей, які мають прямий вплив як на успішність управління командою, так і на професійний рівень підлеглих. Серед таких якостей особливо важливими є здатність оперативно ухвалювати управлінські рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію — навіть у разі невдачі, — а також підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі та сприяти формуванню конструктивного ставлення до роботи серед співробітників.

Підвищення актуальності компетентнісного підходу у сфері управління безпосередньо пов'язане зі змінами в характері та змісті управлінської діяльності.

Його розвиток орієнтований на створення сприятливих умов для забезпечення як вертикальної, так і горизонтальної мобільності персоналу. Головною перевагою цього підходу вважається його здатність до інтеграції різних управлінських елементів і високий рівень адаптивності до змін [2].

Роль керівника у досягненні цілей працівниками чи колективом визначається, перш за все, якістю виконання обов'язків, визначених посадовими інструкціями чи внутрішніми нормативами підрозділу. У сучасних умовах функціонування провідних компаній, що діють у нестабільному зовнішньому середовищі, ефективність управлінської діяльності керівника оцінюється за ступенем реалізації ключових лідерських функцій. Серед них — організація колективної взаємодії, наставництво, захист інтересів співробітників, орієнтація на споживача, а також здатність створювати й передавати знання.

Одна з найвагоміших характеристик керівника — це його лідерські здібності, які мають істотний вплив як на якість управління персоналом, так і на рівень їх професійної компетентності. Вміння оперативно ухвалювати управлінські рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, включно з можливими негативними наслідками, є невід'ємними рисами ефективного лідера. Саме від його дій залежить емоційний стан колективу, а також загальна мотивація і ставлення працівників до виконання професійних обов'язків.

Керівник виконує роль захисника інтересів свого колективу, тому в процесі управління він зобов'язаний збалансовувати власні цілі з потребами команди. Досягнення довготривалих конкурентних переваг для більшості підприємств можливе лише за умови стратегічної орієнтованості керівника на досягнення ключових цілей організації.

На думку Д. Осборна та Т. Геблера, результативність управління визначається за такими критеріями, як: здатність мотивувати до дій, інтегрованість у спільноту, конкурентоспроможність, фокус на місію компанії та потреби клієнтів, підприємливість, передбачливість, орієнтація на ринок, децентралізоване управління [14]. Водночас однією з провідних ознак

ефективного менеджменту є відкритість керівника до ініціатив підлеглих, а також прагнення ділитися з ними власними знаннями та досвідом.

Компетентність є ще одним важливим чинником, що визначає лідерський потенціал управлінця, адже саме від її рівня залежать своєчасність і якість досягнення цілей, глибина аналізу результатів, а також здатність розробляти обґрунтовані подальші кроки з урахуванням попереднього досвіду та наявних труднощів. З огляду на це, вимоги до керівників вищої ланки повинні бути чітко окреслені у професіограмах, психограмах, картах компетентностей або кваліфікаційних профілях, що відповідають інтегрованому переліку необхідних управлінських навичок.

Необхідно чітко розмежовувати поняття лідерства та управління. Основна відмінність між ними полягає в тому, що управління зосереджене на коректному виконанні завдань, тоді як лідерство орієнтоване на досягнення стратегічно вірного результату, забезпечення правильного напрямку діяльності та створення ефективного продукту. Ключовою рисою лідера є наявність чіткого бачення мети та здатність ефективно реалізовувати її в практичній площині.

Варто усвідомлювати, що кожна особистість є унікальною, а її життєвий досвід, система цінностей, виховання, емоції та установки формують її неповторний інтелектуальний потенціал. Відповідно, лідером може стати будь-хто, хто має внутрішню мотивацію, прагнення до розвитку та здобуття знань у різних сферах.

У стабільних умовах організаційна ефективність може підтримуватись навіть при домінуванні управлінських функцій без яскраво вираженого лідерського впливу. Проте в умовах нестабільності, що вимагає оперативної адаптації до зовнішніх змін і нових викликів, успішність функціонування підприємства значною мірою залежить від лідерських якостей керівника.

Слід також зауважити, що на сьогодні не існує універсального підходу до оцінки лідерських компетенцій управлінця. Це пояснюється багатогранністю управлінської діяльності, яка поєднує творчість, індивідуальні риси особистості,

залучення до інформаційно-технологічних процесів, орієнтацію на результативність та вплив на соціальний розвиток організації.

З огляду на ці обставини, мною розроблено методику оцінювання лідерських компетенцій, яка базується на експертному аналізі сформованого переліку ключових компетенцій. Результати цього аналізу подані в таблиці 2.2.

Оцінка лідерських компетенцій проводилася за наступною шкалою: якість відсутня - 1 бал; якість проявляється дуже рідко – 2 бали; якість проявляється рідко – 3 бали; якість проявляється часто – 4 бали; якість проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів.

Оцінка проводилась за допомогою опитування працівників ТОВ “Ю.Велл”.

Таблиця 2.2 - Оцінка лідерських компетенцій ТОВ “Ю.Велл”

Лідерські компетенції	Вагомість	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Розрахунок
активність та ініціативність	0,10	5	0,5
орієнтованість на результат	0,10	4	0,4
стратегічне мислення	0,10	5	0,5
креативність	0,10	3	0,3
відповідальність за команду	0,10	4	0,4
комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію	0,10	3	0,3
оперативність в прийнятті управлінських рішень	0,10	3	0,3

управління змінами	0,10	5	0,5
емоційний інтелект	0,10	5	0,5
орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди	0,10	4	0,4
Всього	1,00	33	4,0

Складено автором на основі [19].

Для зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності керівникам доцільно зосередитися на розвитку здатності застосовувати інноваційні підходи у вирішенні робочих завдань, а також виявляти відкритість до змін і здатність ставити під сумнів усталені практики. Такий підхід сприяє розвитку креативності – однієї з ключових якостей сучасного управлінця.

Як зазначалося раніше, варто спрямовувати зусилля не лише на формування професійних, а й лідерських компетенцій. З метою підвищення лідерського потенціалу керівників ефективним інструментом є впровадження спеціалізованих методик, спрямованих на розвиток їх креативного мислення, що, у свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність усього підприємства [7, с. 325–329].

Результати оцінювання лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Ю.Велл» свідчать про наявність значного потенціалу для посилення економічної результативності та зростання прибутковості підприємства. Запровадження нової концепції управління дозволить комплексно охопити всі ключові напрями управлінської діяльності та забезпечити їх відповідність довгостроковим стратегічним цілям. Такий підхід сприятиме гармонізації внутрішньоорганізаційної взаємодії, що своєю чергою забезпечить додатковий синергетичний ефект від спільної праці.

Досягнення високої ефективності управління можливе лише за умови системного врахування інтересів як самої організації, так і її персоналу. Управління є складним і багаторівневим процесом, який потребує глибокого аналізу, професійного опрацювання, ретельної оцінки та інтегрованого підходу з метою досягнення злагодженої роботи всіх структурних одиниць.

2.3 Рекомендації щодо впровадження сучасних підходів до лідерства в ТОВ «Ю.ВЕЛЛ»

Під час дослідження лідерських компетенцій було визначено, що для подальшого підвищення конкурентоспроможності керівництву досліджуваного підприємства доцільно розвивати в собі талант використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям.

Рекомендованими кроками для впровадження сучасних підходів до лідерства в ТОВ «Ю.Велл» є:

1. Розвиток інноваційного мислення:

Інноваційне мислення є ключовим чинником успішного розвитку сучасної організації, особливо в умовах швидких змін ринку та високої конкуренції. Тому компанії варто активно впроваджувати підходи, що сприяють формуванню нових ідей та пошуку нестандартних рішень.

Одним із основних інструментів у цьому напрямку є використання практик дизайн-мислення (design thinking). Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти потреби клієнтів, зосередитись на реальних проблемах та створювати рішення, що максимально відповідають очікуванням користувача. Впровадження дизайн-мислення сприяє розвитку емпатії, критичного аналізу, а також гнучкого та креативного підходу до вирішення завдань.

Крім того, варто проводити мозкові штурми (brainstorming sessions) — сесії колективного генерування ідей, під час яких залучаються працівники з різних відділів. Це дозволяє врахувати різноманітні точки зору, активізувати командну взаємодію та вийти за межі стандартного бачення проблеми. Мозкові штурми не лише сприяють появі нових підходів, а й формують культуру відкритості до експериментів та новаторства.

Таким чином, розвиток інноваційного мислення в компанії буде здійснюватись системно — через поєднання структурованих методик і командної

творчості, що в перспективі забезпечить конкурентні переваги та сприятиме сталому зростанню.

Інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики суттєво підвищує ефективність кризового управління та здатність організацій адаптуватися до викликів, спричинених російською агресією. Це підтверджує гіпотезу та демонструє потенціал дизайн-мислення як інструменту трансформації лідерства в умовах війни. Дизайн-мислення виявилось особливо ефективним у вирішенні "злісних проблем" (wicked problems), з якими стикається соціальна сфера України в умовах війни. Принципи емпатії, швидкого прототипування та ітеративного підходу дозволяють лідерам соціальної сфери швидко розробляти та впроваджувати інноваційні рішення в умовах високої невизначеності [5, с. 261-263].

2. Гнучкий стиль управління.

У сучасних умовах динамічного ринку та постійних змін середовища особливого значення набуває гнучкий стиль управління, який дозволяє організації швидко адаптуватися, приймати ефективні рішення та зберігати стабільність навіть у кризових ситуаціях.

Ключовим елементом цього стилю є використання підходів адаптивного лідерства. Такий підхід передбачає вміння керівників змінювати стиль управління залежно від конкретної ситуації, потреб команди та зовнішніх обставин. Це дозволяє швидко реагувати на виклики, ефективно долати труднощі та підтримувати високий рівень мотивації співробітників. Адаптивне лідерство також включає відкритість до нових ідей, здатність переосмислювати рішення та готовність до змін.

Ще одним важливим аспектом гнучкого стилю є делегування повноважень, яке дозволяє розширити зону відповідальності працівників, сприяє їхній професійній активності та ініціативності. Делегування не лише знижує навантаження на керівництво, а й створює умови для розвитку лідерських якостей

у команді, підвищує рівень довіри та залученості співробітників до процесів прийняття рішень.

Таким чином, гнучкий стиль управління в компанії забезпечить не лише ефективну організацію внутрішніх процесів, а й сприятиме створенню атмосфери довіри, партнерства та готовності до змін, що є основою для сталого розвитку та інноваційного зростання.

Підходи адаптивного лідерства є ключовими для успішного реагування на зміни в сучасних організаціях. Керівники повинні оперативно оцінювати ситуацію та коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Також важливо створювати умови для активної участі співробітників у трансформаціях, мотивуючи їх до ініціативності.

Варто відзначити, що адаптивне лідерство сприяє розвитку компетенцій працівників через безперервне навчання та обмін досвідом. Делегування повноважень – надання співробітникам автономії у прийнятті рішень підвищує їхню відповідальність, ініціативність і здатність швидко реагувати на виклики [1].

3. Цифровізація управлінських процесів.

Цифровізація є невід'ємною складовою сучасного ефективного менеджменту, оскільки дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зменшити вплив людського фактора та забезпечити оперативне прийняття обґрунтованих рішень. У цьому напрямку компанія може впровадити інструменти, які підвищують продуктивність та якість управління.

Одним із ключових кроків у цьому процесі є впровадження сучасних CRM-систем (Customer Relationship Management). Такі системи дозволяють автоматизувати роботу з клієнтами — від первинного контакту до післяпродажного обслуговування. CRM забезпечує збереження історії взаємодій, планування комунікацій, аналіз запитів та ефективну сегментацію клієнтської бази. У результаті компанія отримує можливість надавати більш персоналізовані послуги та оперативно реагувати на потреби ринку.

Ще одним важливим аспектом цифровізації є використання аналітики великих даних (Big Data) для стратегічного планування. Аналіз великих обсягів даних дає змогу виявляти тренди, прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати процеси та зменшувати ризики. Це створює потужну аналітичну базу для прийняття рішень, які враховують як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні зміни на ринку.

Загалом, цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для розвитку, робить бізнес більш гнучким, адаптивним і орієнтованим на довгостроковий результат.

Основні напрямки використання Big Data в управлінні:

- 1) Прогнозування ринкових тенденцій – аналіз даних дозволяє прогнозувати зміни в попиті, поведінку споживачів і конкурентні загрози.
- 2) Персоналізація клієнтських пропозицій – завдяки аналізу великих даних компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції для кожного сегмента клієнтів.
- 3) Оптимізація операційних процесів – аналіз внутрішніх процесів допомагає виявити слабкі місця, зменшити витрати та підвищити продуктивність.
- 4) Автоматизація прийняття рішень – на основі машинного навчання компанії можуть автоматизувати процеси прийняття рішень, наприклад, у сфері ризик-менеджменту чи фінансового планування.
- 5) Аналіз поведінки персоналу – HR-аналітика допомагає компаніям аналізувати ефективність працівників, виявляти фактори вигорання та покращувати систему мотивації.

4. Розвиток корпоративної культури.

Сильна корпоративна культура є фундаментом успішної діяльності будь-якої організації. Вона формує єдині цінності, поведінкові стандарти та атмосферу, в якій співробітники можуть ефективно співпрацювати та розвиватися. Компанія має приділяти значну увагу створенню середовища, що сприяє як особистісному зростанню працівників, так і досягненню спільних цілей.

Одним із пріоритетів є формування атмосфери відкритого діалогу та довіри. Це передбачає створення умов, у яких кожен співробітник може вільно висловлювати свої ідеї, ділитися зворотним зв'язком і брати участь у прийнятті рішень. Така відкритість сприяє підвищенню залученості, формуванню командного духу та налагодженню ефективної внутрішньої комунікації. Довіра між керівництвом і командою є основою для побудови прозорих, відповідальних і довгострокових трудових відносин.

Також компанія має активно стимулювати професійний розвиток співробітників, впроваджуючи різноманітні навчальні програми, тренінги та коучингові сесії. Це дає працівникам змогу вдосконалювати свої навички, здобувати нові знання та розширювати компетенції відповідно до вимог ринку. Такий підхід не лише зміцнює кадровий потенціал, а й мотивує працівників до досягнення високих результатів та тривалої співпраці з компанією.

Загалом, розвиток корпоративної культури є стратегічним напрямом, що забезпечує стабільність, згуртованість колективу та підвищення ефективності діяльності організації.

Впровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності управління, конкурентоспроможності підприємства та покращенню загального рівня сервісу для клієнтів.

Висновки до розділу 2

1. Для проведення дослідження мною було проведено аналіз та надано рекомендації щодо впровадження лідерства в ТОВ «Ю.Велл». ТОВ "Ю.Велл" – компанія, що спеціалізується на медичному туризмі, пропонує послуги з організації консультацій та супроводу пацієнтів у питаннях медичних аналізів, вибору лікарів та проходження лікування. Основний формат роботи – онлайн-зустрічі, що дозволяють клієнтам отримати кваліфіковану допомогу без необхідності особистого відвідування медичних закладів на початкових етапах взаємодії.

2. Проведена оцінка лідерських компетенцій керівництва ТОВ “Ю.Велл” дозволила виявити високий лідерський потенціал щодо підвищення економічної ефективності роботи та прибутковості. Перехід до концептуально нової системи управління дозволить комплексно врахувати всі напрямки управлінської роботи підприємства і їх відповідність стратегічним намірам в своєму розвитку та підвищити узгодженість дій всіх співробітників, і як наслідок – значний синергетичний ефект від їх роботи в цілому. Ефективне керування підприємством можливе тільки за умови врахування інтересів не тільки організації, але і всіх співробітників організації в цілому, оскільки управління є складним процесом, що вимагає ретельного аналізу, опрацювання, оцінки і комплексного підходу з метою забезпечення координації роботи всіх підрозділів і відділів організації.

3. Під час дослідження лідерських компетенцій було визначено, що для подальшого підвищення конкурентоспроможності керівництву досліджуваного підприємства доцільно розвивати в собі талант використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям.

Для забезпечення сталого розвитку компанії та підвищення ефективності управління, ТОВ “Ю.Велл” доцільно впровадити низку сучасних підходів до лідерства, орієнтованих на інноваційність, гнучкість, цифрову трансформацію та розвиток внутрішнього потенціалу команди.

Першим важливим напрямом є розвиток інноваційного мислення. Для досягнення цього доцільно застосовувати методологію дизайн-мислення, яка дозволяє знаходити нестандартні рішення, орієнтовані на реальні потреби клієнтів. Крім того, регулярне проведення мозкових штурмів сприятиме колективній генерації ідей, посиленню командної роботи та залученості працівників до процесу прийняття рішень.

Другим кроком є впровадження гнучкого стилю управління, що базується на адаптивному лідерстві. Такий підхід дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, змінюючи стиль управління

залежно від конкретної ситуації. Водночас важливим є делегування повноважень, яке сприяє підвищенню ініціативності працівників, зміцненню відповідальності та розвитку лідерських якостей у команді.

Третім напрямом є цифровізація управлінських процесів. Зокрема, компанія може підвищити якість обслуговування клієнтів і ефективність внутрішньої роботи завдяки впровадженню сучасних CRM-систем. Вони дозволяють автоматизувати взаємодію з клієнтами, зберігати історію комунікацій, оптимізувати робочі процеси та аналітику. Крім того, використання інструментів Big Data забезпечить можливість приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних, виявляти тренди, прогнозувати попит та оптимізувати бізнес-моделі.

Завершальним, але не менш важливим елементом є розвиток корпоративної культури. Формування атмосфери відкритого діалогу, взаємної поваги та довіри між усіма рівнями персоналу сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Поряд із цим, систематичне стимулювання професійного розвитку співробітників через участь у навчальних програмах, тренінгах та коучингових сесіях сприяє не лише підвищенню кваліфікації персоналу, але й мотивації до довготривалого співробітництва з компанією.

Таким чином, послідовне впровадження зазначених кроків дозволить ТОВ “Ю.Велл” зміцнити свої управлінські позиції, підвищити гнучкість організації, покращити клієнтський сервіс та створити сприятливі умови для розвитку людського капіталу.

ВИСНОВКИ

1. Лідерство можна визначити як специфічну форму впливу на поведінку людей, що ґрунтується переважно на соціально-психологічній взаємодії та методах управління, орієнтованих на досягнення цілей організації шляхом гармонізації інтересів як самої організації, так і її працівників. При цьому ключовим є прагнення до досягнення синергетичного ефекту – результату, що перевищує просту суму індивідуальних зусиль. Лідерство не підміняє традиційне управління, а ефективно його доповнює в тих ситуаціях, коли стандартні управлінські інструменти виявляються недостатніми для досягнення стратегічних завдань.

Справжнє лідерство базується на довірі – фундаментальній складовій організаційної культури, яка суттєво впливає на ефективність усіх процесів в організації. У межах концепції «нового управління» формується оновлений образ керівника – лідера, на відміну від традиційного «менеджера», якого дедалі частіше розглядають як представника застарілого управлінського стилю. Це свідчить про трансформацію управлінської парадигми: сучасний менеджмент поступово зміщує акценти від адміністративного контролю до лідерства, що передбачає натхнення, підтримку розвитку та активне залучення працівників до досягнення спільних цілей.

2. В результаті аналізу теорій лідерства можна констатувати, що дана сфера має значну насиченість загальнодоступними дослідженнями, а в рамках цієї роботи сформовано інтегративний зв'язок між різними концепціями лідерства. Важливо відзначити, що розвиток теорій лідерства сьогодні відбувається переважно у сферах і країнах з високим рівнем продуктивних сил. Це зумовлено як необхідністю пошуку ефективних підходів для витримування жорсткої конкуренції та роботи у високотехнологічних і інформаційно насичених галузях, так і готовністю послідовників лідерів до впровадження нових форм лідерства.

Водночас існують умови, в яких ні лідери, ні послідовники не готові або не можуть впроваджувати сучасні концепції лідерства. Прикладом може слугувати

неможливість застосування концепції е-лідерства в організаціях, де не впроваджено автоматизацію. У таких випадках найбільш ефективним буде стиль лідерства, адаптований до поточного рівня розвитку продуктивних сил організації та країни загалом.

Водночас це не звільняє лідера від відповідальності за розвиток організації з метою створення умов для впровадження більш прогресивних форм лідерства. Основним напрямом подальшого розвитку теорій лідерства слід вважати удосконалення методик оцінки середовища «лідер–послідовник» та формування критеріїв, які б дозволяли визначати найбільш ефективні стилі лідерства залежно від конкретної ситуації.

3. Загальним висновком із наведеного є те, що стиль керівництва в управлінні підприємством визначається як характерний спосіб поведінки лідера щодо своєї команди, спрямований на мотивацію співробітників для досягнення організаційних цілей. Рівень делегування влади керівником, застосування різних форм впливу, а також акцент на міжособистісних відносинах або виконанні завдань формують унікальний лідерський стиль конкретної особи. Дослідження доводять, що лідерство відіграє ключову роль у успішності стратегічних перетворень організації. Ефективність змін у фінансовому, стратегічному, управлінському та організаційному вимірах часто залежить від особливостей стилю лідера, який очолює процес змін.

Трансформаційне лідерство визнане найефективнішим підходом під час впровадження масштабних змін, оскільки воно є універсальним — прийнятним у різних культурах, незалежним від статі керівника, типу організації чи рівня управління. Трансформаційні лідери мотивують своїх послідовників до безперервного самовдосконалення, набуття нових знань та створення інноваційних рішень для звичних завдань, що сприяє підвищенню їхньої впевненості та усвідомленню значущості цілей. У своїй діяльності такі лідери проявляють харизму, надихають, стимулюють інтелектуально та застосовують індивідуальний підхід до кожного співробітника.

3. Узагальнюючи вищевикладене, можна сказати, що стиль керівництва у межах управління підприємством є індивідуальною моделлю поведінки керівника стосовно його колективу, що має на меті активізувати мотивацію працівників задля досягнення поставлених цілей організації. Особливості розподілу повноважень, вибір методів впливу та орієнтація на міжособистісні відносини чи виконання конкретних завдань визначають індивідуальний стиль лідера.

Наукові дослідження підтверджують, що саме лідерські якості є вирішальними у процесі впровадження стратегічних змін в організації. Ефективність таких трансформацій — як у фінансовій, так і в управлінській, стратегічній та організаційній сферах — значною мірою залежить від підходів, які використовує лідер у своїй управлінській практиці.

Серед існуючих підходів до лідерства, трансформаційний стиль вважається найрезультативнішим у періоди масштабних змін, адже він демонструє ефективність у різних культурних середовищах, незалежно від статі керівника, типу організації чи рівня його управлінської посади.

Трансформаційні лідери здатні надихати своїх послідовників на постійне професійне зростання, здобуття нових знань і розробку креативних рішень для щоденних викликів. Вони зміцнюють віру працівників у власні сили та допомагають їм усвідомити важливість досягнення спільних цілей. Такий стиль керівництва вирізняється харизматичністю, натхненням, інтелектуальним стимулюванням і персоналізованим підходом до кожного члена команди.

4. Таким чином, ефективне лідерство відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні корпоративної культури організації. Багато досліджень доводять, що лідери, які досягають успіху, вміють формулювати й підтримувати цілі, що відповідають основним цінностям компанії та її стратегічному вектору розвитку. Їхня поведінка, рішення та особистий приклад слугують фундаментом для формування єдиного корпоративного духу та колективної ідентичності.

На практиці досягнення ефективного управління передбачає впровадження механізмів двостороннього зворотного зв'язку, цілеспрямоване підвищення лідерських якостей управлінців, а також створення атмосфери, сприятливої для відкритого діалогу та співпраці між членами команди. У зв'язку з цим важливо розробляти системні підходи до навчання і розвитку управлінських кадрів, а також реалізовувати програми, що зміцнюють корпоративні цінності. Крім того, необхідно здійснювати постійний аналіз результативності таких заходів і оперативно адаптувати відповідні стратегії з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі компанії.

5. Для проведення дослідження мною було проведено аналіз та надано рекомендації щодо впровадження лідерства в ТОВ «Ю.Велл». ТОВ "Ю.Велл" – компанія, що спеціалізується на медичному туризмі, пропонуючи послуги з організації консультацій та супроводу пацієнтів у питаннях медичних аналізів, вибору лікарів та проходження лікування. Основний формат роботи – онлайн-зустрічі, що дозволяють клієнтам отримати кваліфіковану допомогу без необхідності особистого відвідування медичних закладів на початкових етапах взаємодії.

6. Проведена оцінка лідерських компетенцій керівництва ТОВ «Ю.Велл» дозволила виявити високий лідерський потенціал щодо підвищення економічної ефективності роботи та прибутковості. Перехід до концептуально нової системи управління дозволить комплексно врахувати всі напрямки управлінської роботи підприємства і їх відповідність стратегічним намірам в своєму розвитку та підвищити узгодженість дій всіх співробітників, і як наслідок – значний синергетичний ефект від їх роботи в цілому. Ефективне керування підприємством можливе тільки за умови врахування інтересів не тільки організації, але і всіх співробітників організації в цілому, оскільки управління є складним процесом, що вимагає ретельного аналізу, опрацювання, оцінки і комплексного підходу з метою забезпечення координації роботи всіх підрозділів і відділів організації.

7. Під час дослідження лідерських компетенцій було визначено, що для подальшого підвищення конкурентоспроможності керівництву досліджуваного підприємства доцільно розвивати в собі талант використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям.^[15]

Для забезпечення сталого розвитку компанії та підвищення ефективності управління, ТОВ “Ю.Велл” доцільно впровадити низку сучасних підходів до лідерства, орієнтованих на інноваційність, гнучкість, цифрову трансформацію та розвиток внутрішнього потенціалу команди.

Першим важливим напрямом є розвиток інноваційного мислення. Для досягнення цього доцільно застосовувати методологію дизайн-мислення, яка дозволяє знаходити нестандартні рішення, орієнтовані на реальні потреби клієнтів. Крім того, регулярне проведення мозкових штурмів сприятиме колективній генерації ідей, посиленню командної роботи та залученості працівників до процесу прийняття рішень.

Другим кроком є впровадження гнучкого стилю управління, що базується на адаптивному лідерстві. Такий підхід дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, змінюючи стиль управління залежно від конкретної ситуації. Водночас важливим є делегування повноважень, яке сприяє підвищенню ініціативності працівників, зміцненню відповідальності та розвитку лідерських якостей у команді.

Третім напрямом є цифровізація управлінських процесів. Зокрема, компанія може підвищити якість обслуговування клієнтів і ефективність внутрішньої роботи завдяки впровадженню сучасних CRM-систем. Вони дозволяють автоматизувати взаємодію з клієнтами, зберігати історію комунікацій, оптимізувати робочі процеси та аналітику. Крім того, використання інструментів Big Data забезпечить можливість приймати стратегічні рішення на основі об’єктивних даних, виявляти тренди, прогнозувати попит та оптимізувати бізнес-моделі.

Завершальним, але не менш важливим елементом є розвиток корпоративної культури. Формування атмосфери відкритого діалогу, взаємної поваги та довіри між усіма рівнями персоналу сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Поряд із цим, систематичне стимулювання професійного розвитку співробітників через участь у навчальних програмах, тренінгах та коучингових сесіях сприяє не лише підвищенню кваліфікації персоналу, але й мотивації до довготривалого співробітництва з компанією.

Таким чином, послідовне впровадження зазначених кроків дозволить ТОВ “Ю.Велл” зміцнити свої управлінські позиції, підвищити гнучкість організації, покращити клієнтський сервіс та створити сприятливі умови для розвитку людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптивне лідерство. URL: <https://www.myroniuk.com/adaptiveleadership/> (дата звернення: 31.03.2025).
2. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 01.04.2025).
4. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 52–55.
5. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. Social Development and Security, Vol. 14, No. 4, – 2024. С. 261-295.
6. Дорошко М. С. Макіавеллі Нікколо. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т./Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. К.: Знання України, 2004. Т.2 — 812 с.
7. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. Молодий вчений. 2018. №6 (58). С. 200–203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29__48 (дата звернення: 10.01.2025).
8. Жарик Є.А., Гуржій Н.М. Оцінка лідерських компетенцій керівників. Економіка і суспільство. Випуск 16, 2018. С. 325-329.
9. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2022. №1 (50). С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> (дата звернення: 29.03.2025).

10. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусишин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с. URL: https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf (дата звернення: 01.04.2025).
11. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022. №14. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. Вісник ЖДТУ. 2017. № 1 (79). С. 80–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13 (дата звернення: 01.04.2025).
13. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 22.03.2025).
14. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу. URL: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19960.doc.html (дата звернення: 05.04.2025).
15. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. Випуск 159, 2020. С. 88-91.
16. Панфілов Ю., Грень Л., Каблаш В. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера. Теорія і практика управління соціальними системами. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. №2. С. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x> (дата звернення: 30.03.2025).
17. Політичне лідерство / авт. кол. ; за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

18. Романовський О.Г., Серета Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 3. С. 20–27.
19. ТОВ “Ю.ВЕЛЛ”. You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43589950/ (дата звернення: 30.03.2025).
20. Uwell - персональний лікар, що завжди поруч. URL: <https://www.uwell.care/#how-work> (дата звернення: 30.03.2025).
21. Федик М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 48–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення: 29.03.2025).
22. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61–70.
23. 5 Leadership Modes for Today. Social fabric. URL: <https://socialfabric.com/2021/03/5-leadership-modesfor-teamsuccess/> (дата звернення: 29.03.2025).
24. Boyatzis R. E. et al. Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*. 2012. №23(2). pp. 259–272.
25. Carlyle, Thomas. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Fredrick A. Stokes & Brother, New York, 1888. p. 2.
26. Derue D. S. et al. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and metaanalytic test of their relative validity. *Personnel psychology*. 2011. №64(1). pp. 7–52.
27. Drucker P. *The Practice of Management*. Oxford : Elsevier, 2005. 416 p.
28. Gram-Hanssen I. Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership. *Leadership*. 2021. Vol. 17(5). P. 519–541. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715021996486>.

29. Greenleaf R. K. *Servant leadership*, 1977.
30. Gronn P. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*. 2002. №13(4). pp. 423–451.
31. Hannah S. T. et al. The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*. 2013. №98(3). pp. 393.
32. House R. J. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 1971. pp. 321–339.
33. Kühl S., Schnelle T., Tillmann F. Lateral leadership: An organizational approach to change. *Journal of Change Management*. 2005. №5(2). pp. 177–189.
34. Kylie Matthews. Being an agile leader can help you better manage business disruption. *CEO Magazine*. August 29, 2022. URL: <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/agile-leadership/> (дата звернення: 29.03.2025).
35. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*. 1996. №7(3). pp. 385–425.
36. Makedon V., Hetman O., Yemchuk L., Paranytsia N., Petrovska S. Human resource management for secure and sustainable development. *Journal of Security and Sustainability*. 2019. Is. 8(3). P. 345–354.
37. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 1997.
38. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, 2018.
39. Pearce C. L., Conger J. A. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage, 2002.
40. Politis J. D. Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*. 2005. №8(2). pp. 182–204.
41. Portugal E., Yukl G. Perspectives on Environmental Leadership. *The Leadership Quarterly*. 1994. №5(3-4). pp. 271–276.

42. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*. 1948. №25(1). pp. 35–71.
43. Waldman D. A., Balthazard P. A., Peterson S. J. Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*. 2011. №22(6). pp. 1092–1106.
44. Zaccaro S. J., Rittman A. L., Marks M. A. Team Leadership. *The Leadership Quarterly*. 2001. №12(4). pp. 451–483.

ДОДАТКИ

Додаток 1 - Основні положення класичних теорій лідерства

Назва теорії	Допущення	Результати	Обмеження
Орієнтовані на персону лідера			
Теорії великої людини [25; 42].	Лідерами народжуються, а не стають. Для того, щоб бути лідером, необхідно мати вроджені якості.	Необхідними вродженими якостями лідерів є: харизма, інтелект, свобода, політичні навички.	Досліджувалися лідери лише з декількох сфер діяльності (військові, політики). Неможливе застосування для розвитку лідерів, тому що зроблено акцент на спадкоємності лідерських якостей.
Теорії особистих якостей [42, с. 35–71].	У різних сферах існують набори особистих якостей, які відрізняють лідерів від інших членів груп.	Сформульовані списки особистих якостей лідерів (наприклад, «велика п'ятірка») відповідно до демографічних характеристик. Такі списки містять майже всі позитивні прикметники.	Неможливість обрати ключові через занадто широкого кола якостей, особисті якості розглядаються без уваги до контексту (ситуацій або послідовників).
Поведінковий підхід [41, с. 271–276].	Поведінку лідерів можна вимірювати та відслідковувати її вплив на ефективність роботи. Існують певні патерни поведінки, які можна об'єднати у стилі лідерства.	Створення 2-факторних моделей аналізу поведінки лідерів (ставлення до результату та до людей).	Брак науково аргументованих доказів стилю, який вважають найбільш ефективним у теорії дослідження (високий акцент на завданнях і стосунках). Двох факторів замало задля валідного відображення процесу лідерства.
Інтегровані моделі лідерських якостей, поведінки та ефективності [26, с. 7–52].	Ефективність лідерів залежить від особистих якостей і моделей поведінки.	Особисті якості та моделі поведінки пояснюють близько 30% ефективності лідерів. Моделі поведінки мають більшу прогностичну силу, ніж особисті якості, проте інтегрована	Для збору даних щодо лідерських якостей і моделей поведінки не було взято до уваги дослідження у сферах етичного лідерства та лідерства-служіння, дослідження було побудовано виключно на матеріалах щодо теорій, які стосуються ієрархічних процесів.

		модель надає більш точніші результати.	
Психодинамічний підхід [31, с. 393].	Розуміння глибинних особливостей власної особистості та своїх колег допомагає ефективніше взаємодіяти.	Він підкреслює відносини між лідером і послідовником, транзакція між двома особами з універсальністю підходу. Також підкреслює необхідність особистого розуміння з боку лідера, а не послідовника – перешкоджає маніпулятивним методам лідерства.	Цей підхід базується на клінічних спостереженнях лікуванні осіб із серйозними труднощами – суб'єктивна природа висновків клінічних психологів (також культурні упередження).
Ситуаційний підхід [32, с. 321–339].	Немає лідерських стилів, які є ефективними в усіх ситуаціях з окремою групою послідовників.	Ефективність використання лідерських стилів залежить від ситуації, структурованості завдань, рівня зрілості послідовників, організації й зовнішніх факторів. Стилі лідерства можна застосовувати на різних рівнях організації.	Дослідження більшою мірою ґрунтуються на теоретичних припущеннях без валідного практичного підтвердження. Концепція рівнів зрілості підлітків є занадто спрощеною (залежить усього від декількох факторів). Більшою мірою дослідження стосуються теорії менеджменту, а не лідерства.
Біологічні підходи до лідерства [43, с. 1092–1106].	Дослідження якості та поведінки лідера, використовуючи застосування соціальної когнітивної нейронауки для вивчення механізмів людського мозку в пізнанні, емоціях та поведінці.	Завдяки широкомасштабним дослідженням сформовані компетенції емоційного та соціального інтелекту.	Дослідження проводились лише в лабораторних умовах наявності спеціалізованого обладнання. Результати досліджень високою мірою залежать від об'єктивності дослідників і інструментів опитування й аналізу результатів.
Орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками			
Трансакційне та трансформаційне лідерство [37], [35, с. 385–425].	Основна мета лідера – побудова відносин із послідовниками на основі принципів і цінностей. Існують компетенції, які	Визначені компетенції трансакційних та трансформаційних лідерів. Методи «бачення» та «пряника» ефективні порівняно	Базою для дослідження є інформація щодо лідерів та управлінської ланки. Методи трансакційного лідерства дають незначні поради лідерам, вони повинні збалансувати до

	відрізняють найбільш ефективних лідерів.	коучингом поширенням спільного бачення. Методи аналізу ситуацій та поведінки послідовників ефективні за лідерської основі поширення бачення	працівникам досягнути їхньої з досягненням групових цілей
Leader-member exchange theory (теорія обміну лідер-послідовник) [38].	Лідерство є трьохгранним конструктом, який одночасно залежить від урахування особливостей персони лідера, послідовників і відносин між ними.	Обґрунтована концепція двосторонніх відносин лідера-послідовника і лідера-аутсайдера. Доведено, покращення комунікації між лідерами та послідовниками позитивно впливає на результати діяльності.	Розподіл членів колективу на тих, хто входить у внутрішній круг відносин лідера-послідовників, та тих, хто входить у зовнішній круг аутсайдерів, негативно впливає на загальний емоційний клімат колективу.
Орієнтовані на послідовників			
Лідерство-служіння [29].	Ефективне лідерство проявляється не через особисту харизму, а через служіння іншим. Досягнення добробуту організації стає можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння послідовникам.	Визначені компетенції для ефективного лідерського служіння. Досягнення добробуту організації стає можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння.	Сфокусованість на дослідженні одного типу відносин між лідером та послідовниками, без урахування зовнішніх обставин, специфіки робочих завдань і рівня розвитку послідовників.
Shared leadership (спільне лідерство) [39]	Лідерство відбувається на всіх рівнях організації і важливим є систематичне поєднання різних підходів.	Емпірично доведений зв'язок між розподіленням ролі лідерства та високою ефективністю команд за умов наявності чіткого спільного бачення, соціальної підтримки та зовнішніх коучей.	Відсутність розробленого фреймворку спільного лідерства задля масового використання.
Team-leadership theory (теорія командно-го	Баланс ролей та функцій у команді та поведінці лідерів	За допомогою емпіричних досліджень	Відсутні чіткі інструкції щодо того, як можна

лідерства) [44, с. 451–483].	є більш важливим для досягнення результатів за індивідуальні характеристики членів команд та лідерів.	охарактеризовано відмінності між соло-лідерами та лідерами команд, розроблено модель компетенцій командного лідера та встановлені 9 ролей командного лідерства.	практично розвивати командне лідерство.
Латеральне лідерство [33, с. 177–189].	Задля здійснення лідерства не потрібно бути формальним керівником.	Визначений перелік ситуацій, у якому латеральне лідерство є ефективним (крос-функціональні проекти; процесні ланцюги створення цінності, у яких менеджери можуть бути лише посередниками; бізнес-партнерство).	Є ефективним в умовах побудови відносин із вузькопрофільними спеціалістами, продукт діяльності яких несе високу цінність (ІТ, маркетинг) та є невід'ємним у відносинах із фахівцями рутинної праці.
Dispersed leadership (розпорошене лідерство) [40, с. 182–204].	Лідери колективу визначаються не через їх особисті характеристики, а через відносини з послідовниками.	Встановлено зв'язок між поняттями «лідерство» та «лідер», їх спільні та відмінні риси. Обґрунтована емерджентність ролі лідера в командах.	Більшою мірою дослідження проводилися у спортивних командах.
Distributed leadership (розподілене лідерство) [30, с. 423–451].	Загальні результати команди не є тільки сумою окремих вкладів кожного члену колективу.	Розроблені фреймворки розподіленого лідерства, у яких робиться акцент на управлінні складністю, спонтанністю та багатогранністю відносин у колективі.	Дослідження були проведені у школах або університетах під час навчання, а не виконання практичної діяльності.

Складено автором на основі [25- 42].