Хмельницький інститут
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом"

КУРСОВА РОБОТА

Управління персоналом

За темою: Роль лідерства в системі управління персоналом: стилі, підходи та ефективність

студентка ІІІ курсу,
спеціальність: Економіка

ПОЛЯКОВА ВАЛЕНТИНА

Група ІН8-12-22 Б1Е (4,6 здс)

Прізвище та ініціали викладача : Гуменюк А.Ф.

Прізвище та ініціали фахівця деканату : Лівшун С.В.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та сутність лідерства у контексті управління персоналом 5

1.2. Відмінності між поняттями "лідер" та "менеджер" 6

1.3. Теорії та підходи до вивчення лідерства 8

РОЗДІЛ 2. СТИЛІ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Класифікація та характеристика основних стилів лідерства 14

2.2. Взаємозв’язок між стилем лідера та мотивацією працівників 18

2.3. Вплив лідерства на продуктивність, комунікацію та психологічний клімат у колективі 20

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

3.1. Лідерство в умовах змін, криз та гібридного середовища 24

3.3. Перспективи формування ефективного лідерства у сфері управління персоналом 26

ВИСНОВКИ 30

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Управління персоналом — це специфічна функція лідерської діяльності, основною метою якої є люди, що належать до певних соціальних груп і трудових груп. Менеджери та спеціалісти, які виконують завдання, пов’язані з управлінням своїми підлеглими, є суб’єктом керівництва. Серед ключових чинників, що визначають дієвість управлінських рішень, зростає значення лідерства як інтегративної категорії, що охоплює не лише стиль керівництва, а й стратегічне бачення, вплив на організаційну культуру та здатність трансформувати систему управління відповідно до динамічних змін ринку.

Сучасні реалії, зокрема швидкі технологічні зміни, поширення дистанційної роботи, нестабільність ринку праці та високі вимоги до адаптивності організацій, потребують не лише формального управління, а й якісного лідерства. Лідер — це не просто керівник, а особистість, здатна надихати, формувати команду, підтримувати ініціативу й створювати довіру. Саме тому питання стилів, підходів і ефективності лідерства в управлінні персоналом набуває особливої актуальності.

Науковий інтерес до цієї теми зумовлений багатогранністю лідерства як явища. Воно вивчається в межах психології, менеджменту, соціології, організаційної поведінки. Існує безліч підходів до класифікації лідерських стилів, проте їх застосування у практиці управління персоналом потребує глибшого аналізу, з урахуванням сучасних вимог і контексту.

Мета курсової роботи — дослідити роль лідерства у системі управління персоналом, проаналізувати основні стилі та підходи до лідерства, а також визначити їхній вплив на ефективність функціонування організації.

Завдання дослідження:

✓ розкрити теоретичні основи лідерства в управлінні персоналом;

✓ класифікувати основні стилі лідерства та охарактеризувати їхні особливості;

✓ проаналізувати вплив лідерства на мотивацію, ефективність і взаємодію в колективі;

✓ визначити перспективи розвитку ефективного лідерства в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом як складова організаційного менеджменту.

Предметом дослідження виступає лідерство як чинник впливу на ефективність управління персоналом.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, систематизацію теоретичних підходів, порівняльний аналіз лідерських стилів, а також узагальнення сучасних практик управління.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі здійснено спробу обґрунтувати значення лідерства як ключового елементу ефективного управління персоналом у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1.Поняття та сутність лідерства у контексті управління персоналом

Управління персоналом в умовах динамічного розвитку ринку праці, цифровізації та змін у трудових відносинах вимагає якісно нових підходів до керівництва. Одним із таких підходів є лідерство, що розглядається як соціально-психологічний процес впливу на поведінку людей з метою досягнення організаційних цілей [4].

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 [12, с. 89].

На відміну від адміністративного управління, лідерство базується не на формальній владі, а на особистісному авторитеті, довірі та здатності надихати команду. Лідер виступає ініціатором змін, підтримує розвиток працівників і формує спільні цінності в колективі [17].

Лідерство – це складне та багатогранне поняття, яке не має єдиного, загальноприйнятого визначення. Підходи до визначення лідерства з часом розвивалися, відображаючи зміни в теорії управління, контексті організаційної поведінки та потребах організації.

Сучасна наука розглядає лідерство як комплекс управлінських і психологічних характеристик, які забезпечують ефективну взаємодію керівника з підлеглими, сприяючи підвищенню їхньої мотивації, залученості та професійної реалізації [2, с.56].

У системі управління персоналом лідерство виконує кілька важливих функцій:

- формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- сприяє розкриттю потенціалу працівників;

- підвищує рівень відповідальності та самостійності у прийнятті рішень;
- забезпечує ефективну комунікацію між різними рівнями організаційної структури [9].

Варто також враховувати, що лідерство не є універсальним явищем. Його прояви залежать від типу організації, корпоративної культури, рівня розвитку персоналу та зовнішнього середовища. Саме тому сучасні концепції лідерства включають гнучкість стилів, емоційний інтелект та ситуаційний підхід [20].

Таким чином, у контексті управління персоналом лідерство виступає не просто інструментом управлінського впливу, а важливою складовою стратегії розвитку людських ресурсів, орієнтованою на партнерство, довіру та взаємну відповідальність.

1.2.Відмінності між поняттями «лідер» та «менеджер»

У сучасному науковому дискурсі поняття «лідер» і «менеджер» часто розглядаються як взаємодоповнюючі, але принципово різні ролі в системі управління персоналом. Незважаючи на спільну мету — ефективне досягнення цілей організації, — підходи до реалізації цієї мети у лідера та менеджера суттєво відрізняються.

Менеджер виконує формальні функції планування, організації, контролю та координації діяльності працівників. Він діє в межах встановлених нормативів, структур і процедур. Головними характеристиками менеджера є орієнтація на процес, стабільність, ефективне використання ресурсів і забезпечення функціонування системи [10, с.102].

Натомість лідерство передбачає неформальний вплив, заснований на авторитеті, харизмі, емоційному інтелекті та вмінні надихати колектив. Лідер виступає ініціатором змін, формує бачення майбутнього й мобілізує команду до його досягнення.

Лідер здатен адаптувати стиль взаємодії відповідно до ситуації, потреб працівників і зовнішніх викликів [22].

Менеджер і лідер можуть мати схожі обов’язки, функції та кваліфікації, але далеко не одне й те саме:

✓ перший стежить за завданнями, ставить дедлайни й роздає доручення;

✓ другий надихає, мотивує та запалює команду так, що вона сама рветься в бій.

Як зазначає Юкл, головна відмінність полягає в тому, що менеджмент зосереджений на збереженні порядку й стабільності, тоді як лідерство спрямоване на розвиток, інновації та трансформацію [23].

За словами Олійник, лідер здатен створити довіру, згуртувати працівників навколо цінностей, а не лише інструкцій. Менеджер, у свою чергу, забезпечує організаційний порядок, але не завжди впливає на глибокі мотиваційні механізми персоналу [18].

Разом з тим, сьогодні лідерство є важливою складовою системи менеджменту будь-якого суб’єкта господарювання. Основними його проявами є:

– персоніфікована форма соціального впливу;

– визначення перспектив розвитку, організування, координування та регулювання діяльності працівників, виконання ролі наставника;

– мотивування діяльності членів колективу, спонукання їх до високопродуктивної діяльності, вселяння їм впевненості, забезпечення групової синергії;

– представлення інтересів колективу за його межами, забезпечення узгодженості між його внутрішніми та зовнішніми потребами.

Таким чином, менеджер — це управлінець за посадою, а лідер — за визнанням і впливом. У практиці управління персоналом поєднання обох ролей є оптимальним: ефективний керівник має бути водночас компетентним менеджером і натхненним лідером, здатним підтримати команду в умовах змін і невизначеності [6].

1.3. Теорії та підходи до вивчення лідерства

Наукове осмислення феномена лідерства має довгу історію й охоплює низку теорій, які відображають еволюцію поглядів на роль особистості, поведінку, контекст та взаємодію між лідером і послідовниками. Загалом теорії лідерства умовно поділяють на традиційні (класичні) та сучасні**,** кожна з яких акцентує увагу на окремих аспектах лідерського впливу.

У науковому осмисленні лідерства традиційні теорії стали першою спробою систематизувати природу лідерського впливу. Вони значною мірою зосереджені на внутрішніх якостях особистості або поведінкових характеристиках**,** що розглядались як універсальні передумови ефективного лідерства. Водночас, сучасна наука ставиться до цих підходів критично**,** вказуючи на їхню обмеженість**,** зумовлену ігноруванням контексту, соціальної динаміки та змінних умов організаційного середовища.

Лідерство є важливим елементом не лише для кожної організації, а й для суспільства загалом, оскільки воно визначає, як керівники взаємодіють з підлеглими, формують ефективні команди та досягають стратегічних цілей. З часом підходи до вивчення лідерства зазнали значних змін. Спочатку основний акцент робився на особистісних рисах лідера, однак сучасні підходи більше зосереджуються на взаємодії між лідером та командою, а також на важливості контексту та стилів управлінського впливу [3].

Теорія рис лідерства (англ. trait theory of leadership) є одним із перших наукових підходів до вивчення феномена лідерства. Її основна ідея полягає в тому, що ефективні лідери мають вроджені, стійкі особистісні характеристики, які відрізняють їх від інших людей і забезпечують лідерську поведінку [22].

Серед основних рис, які найчастіше згадуються у працях дослідників, – інтелект, самовпевненість, рішучість, чесність, соціальна чутливість та мотивація до досягнення [23]. Раннє дослідження С. Кірпатріка та Е. Локка, наприклад, підтверджувало, що успішні лідери зазвичай мають вищий рівень когнітивного розвитку, емоційної стабільності та віри у власні сили.

Однак у подальших наукових дослідженнях виникла обґрунтована критика цієї теорії. Зокрема, було доведено, що жоден набір рис не гарантує лідерського успіху в усіх ситуаціях. Наприклад, один і той самий тип особистості може бути ефективним у стабільному колективі, але не впоратись із кризовим управлінням [17]. Крім того, значний вплив на лідерство мають зовнішні чинники: організаційна культура, тип команди, рівень стресу, доступ до ресурсів тощо.

Сучасна наука трактує лідерські риси не як виключно вроджені, а як такі, що можуть розвиватися через навчання та досвід. Наприклад, емоційний інтелект, гнучкість мислення чи вміння адаптуватися до змін — це риси, які сучасна HR-практика вважає лідерськими, хоча вони формуються з часом [5].

Теорія рис відіграла важливу роль у формуванні уявлень про природу лідерства, але не є універсальною моделлю. Її сучасне переосмислення полягає в тому, що лідерські риси розглядаються як потенціал, який має реалізовуватись у конкретному контексті, у поєднанні з поведінковими навичками та здатністю адаптуватись до змін.

У відповідь на обмеження теорії рис у науковому середовищі з’являється біхевіористський підхід, що зосереджується не на тому, ким є лідер, а на тому, як він діє. Біхевіористський підхід до лідерства виник у 1940–1950-х роках як реакція на обмеження теорії рис. Якщо теорія рис акцентує увагу на вроджених якостях**,** то біхевіористська школа досліджує поведінку лідера — те, що можна спостерігати, виміряти й навчити. Вона базується на припущенні, що ефективне лідерство **—** це не питання особистих рис, а питання дій**,** які керівник здійснює у процесі взаємодії з колективом [22].

Одними з найвідоміших емпіричних досліджень у межах цього підходу стали роботи, проведені в Університеті штату Огайо (Ohio State Studies) та Мічиганському університеті**.** Вони виявили, що поведінка лідера може бути описана за двома ключовими вимірами:

1. Орієнтація на завдання (task behavior) — зосередження на досягненні цілей, постановці завдань, контролі результатів.

2. Орієнтація на людей (relationship behavior) — встановлення добрих міжособистісних відносин, підтримка працівників, довіра, увага до потреб [23].

Біхевіористська теорія внесла важливу зміну в розуміння лідерства: вперше було визнано, що лідерських навичок можна навчити, а не лише виявити їх у тих, хто вже має «лідерську природу». Цей підхід став основою для сучасних програм розвитку управлінських компетентностей, зокрема в HR-практиках: тренінги, коучинг, розвиток лідерських компетенцій тощо.

Однак, незважаючи на свою практичну цінність, біхевіористський підхід має і низку обмежень. Найважливішим недоліком є ігнорування ситуаційного контексту. Тобто один і той самий стиль поведінки може бути ефективним в одній ситуації та неефективним — в іншій. Наприклад, надмірна орієнтація на завдання може знижувати мотивацію в команді з високою потребою в автономії, тоді як акцент на міжособистісні стосунки не завжди забезпечує результативність у кризових умовах [17].

Крім того, деякі дослідники звертають увагу на те, що поведінкові моделі не враховують внутрішні мотиви лідера — його цінності, емоційний інтелект, гнучкість у прийнятті рішень. Тобто лідерство в рамках біхевіоризму виглядає надто механістично, чого не достатньо для розуміння складних динамік у сучасному багатофакторному середовищі [5].

Біхевіористська теорія зробила вагомий внесок у розвиток уявлень про лідерство, перевівши акцент з вроджених якостей на поведінку, що може бути сформована й розвинута. Цей підхід створив підґрунтя для сучасної HR-практики, орієнтованої на розвиток компетенцій. Однак без урахування контексту, типу команди та психологічних особливостей колективу, поведінкові моделі залишаються обмеженими у поясненні ефективності лідера в реальних організаціях.

Наступною важливою віхою у розвитку лідерських концепцій стала ситуаційна теорія, яка виникла як відповідь на обмеження біхевіористського підходу. Якщо поведінкові моделі наголошували на важливості стилю керівника, то ситуаційні моделі зробили акцент на тому, що жоден стиль не є універсально ефективним — усе залежить від конкретних обставин, у яких відбувається управління [23].

Основна ідея ситуаційної теорії полягає в тому, що ефективність лідерства визначається не стільки особистістю чи поведінкою керівника, скільки збігом між стилем лідера та вимогами ситуації. Вперше ці підходи були систематизовані в роботах П. Херсі та К. Бланшарда, які запропонували модель ситуаційного лідерства — одну з найбільш практично орієнтованих у HR-сфері [21].

Згідно з цією моделлю, існує чотири стилі лідерства:

- ✓ директивний стиль (керівник диктує, як і що робити);
- ✓ коучинговий стиль (лідер пояснює, переконує, навчає);
- ✓ підтримуючий стиль (лідер мотивує, підтримує, делегує);
- ✓ делегувальний стиль (віддає максимум відповідальності виконавцям).

Вибір стилю залежить від рівня зрілості працівників: їхніх навичок, досвіду, готовності до самостійної роботи та мотивації. Наприклад, з новачками ефективніший директивний стиль, тоді як із досвідченими працівниками — делегування та довіра.

Ситуаційна теорія значно розширила можливості практичного застосування лідерства в управлінні персоналом, зокрема у сфері навчання, формування команд, адаптації до змін. Вона стимулювала розвиток гнучких моделей поведінки, орієнтованих на конкретні потреби підлеглих і організаційні умови [7].

Однак слід визнати й обмеження цього підходу. Насамперед — спрощеність у класифікації ситуацій: реальні управлінські контексти значно складніші, ніж передбачає типова матриця. Крім того, теорія недостатньо враховує зовнішнє середовище, такі фактори як культура організації, технологічні зміни, міжособистісні конфлікти тощо [21].

Ситуаційна теорія зробила суттєвий внесок у розвиток концепцій лідерства, наголосивши на адаптивності стилів управління та необхідності врахування індивідуальних і контекстуальних чинників. У сучасній HR-практиці вона залишається актуальною, особливо в умовах постійних змін, коли лідер має вміти швидко перебудовуватись і змінювати стиль взаємодії з персоналом залежно від обставин.

Традиційні теорії лідерства дали потужний імпульс розвитку наукової думки, однак мають обмежене застосування в сучасних організаціях, які діють у складному, динамічному, цифровому середовищі. Сьогодні ключову роль відіграють сучасні підходи, які поєднують риси особистості, поведінку, контекст, емоції та цифрові навички.

Починаючи з 1980-х років, фокус дослідження лідерства поступово зміщується від особистих якостей і поведінкових моделей до глибших процесів взаємодії, формування команди, ціннісних орієнтацій, емоційного інтелекту та етичного впливу. Сучасні підходи відображають зміну характеру організаційного середовища — воно стає більш динамічним, мультикультурним, технологізованим. Відповідно, змінюються і вимоги до лідера.

Одним із найвпливовіших концептів є трансформаційне лідерство, запропоноване Бассом. Такий лідер не просто координує процеси, а змінює свідомість підлеглих, формує спільне бачення майбутнього, мотивує через цінності та довіру [19]. Ефективність цього стилю особливо висока в умовах змін, інновацій та культурних трансформацій. Проте, як зауважують критики, надмірна емоційна залученість може призвести до вигорання лідера або ідеалізації його фігури всередині команди.

Іншим актуальним підходом є сервісне лідерство (servant leadership), вперше сформульоване Р. Грінліфом. Основна ідея полягає в тому, що лідер не «веде» колектив, а служить команді, допомагаючи кожному реалізувати свій потенціал [21]. Такий стиль є ефективним у неієрархічних, горизонтально організованих структурах і організаціях з вираженою соціальною відповідальністю. Проте в умовах жорсткої конкуренції або кризи такий м’який стиль може бути менш результативним через низьку оперативність прийняття рішень.

У новітній науці також виділяється аутентичне лідерство, яке ґрунтується на моральних принципах, прозорості, відкритості до зворотного зв’язку та внутрішній послідовності [22]. Такий лідер будує взаємини на довірі, не боїться визнавати помилки та керується етичними переконаннями. Цей підхід вважається ефективним у компаніях, що прагнуть зберігати стійку репутацію,

формувати довгострокові зв’язки з персоналом і клієнтами. Водночас реалізація аутентичного лідерства потребує високого рівня емоційної зрілості та внутрішнього самоконтролю, що робить його складним для наслідування.

Особливу увагу в останні роки привертає цифрове лідерство — відносно новий підхід, який відображає виклики цифровізації, гібридної зайнятості та інформаційної перевантаженості. Такий лідер здатен працювати з віддаленими командами, опановує цифрові платформи для комунікації та управління, приймає гнучкі рішення у мінливому середовищі [Колот, Герасименко, 2020]. Цей стиль поєднує адаптивність, швидкість мислення, ІТ-компетентність та стратегічне бачення. Його слабкою стороною є те, що не всі працівники однаково сприймають цифрову взаємодію як повноцінну заміну особистісному впливу лідера.

Отже, сучасні підходи до лідерства демонструють розширення уявлень про лідера як не лише виконавця управлінських функцій**,** а як про агента змін, морального орієнтира, технологічного інтегратора та партнера у розвитку команди**.** У практиці управління персоналом найефективнішою є комбінація підходів**,** адаптована до конкретної ситуації, етапу розвитку організації та психологічної зрілості колективу. Це вимагає від сучасного лідера високого рівня самосвідомості, етичної стійкості та цифрової грамотності**.**

РОЗДІЛ 2. СТИЛІ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Класифікація та характеристика основних стилів лідерства

У сучасному управлінні персоналом лідерство розглядається не лише як процес впливу, а як система взаємодії, у якій стиль поведінки лідера суттєво впливає на результати праці, мотивацію, клімат у колективі, плинність кадрів та готовність до змін. Правильно обраний стиль управління персоналом сприяє високій залученості працівників та стійкому функціонуванню організації, тоді як невдалий стиль може нівелювати навіть добре розроблену стратегію [23].

Лідерський стиль — це комплекс стабільних моделей поведінки, які проявляються у процесі керівництва командою, постановки цілей, прийняття рішень, реагування на конфлікти та зміни. Залежно від підходу до класифікації, у науковій літературі виділяють різні стилі, однак всі вони так чи інакше формують тип відносин у колективі та визначають ефективність HR-системи.

Першу системну класифікацію стилів лідерства запропонував К. Левін. Вона залишається актуальною і сьогодні, особливо в контексті управління персоналом. У таблиці 2.1 подано порівняльну характеристику трьох основних класичних стилів.

Як показано в таблиці 2.1, кожен стиль має як сильні сторони, так і очевидні ризики, які напряму впливають на HR-процеси: мотивацію, навчання, оцінку ефективності та збереження персоналу. У реальній практиці чисті стилі майже не зустрічаються, тому більшість лідерів діють у змішаній парадигмі, комбінуючи елементи різних підходів відповідно до контексту.

У другій половині XX століття на основі емпіричних досліджень (зокрема, Огайської школи) було запропоновано двовимірну модель лідерської поведінки: орієнтація на завдання та орієнтація на людей [21]. Згідно з нею, ефективні лідери — це ті, хто здатен балансувати між досягненням цілей і підтримкою персоналу.

Таблиця 2.1

Характеристика впливу класичних стилів лідерства на персонал

Стиль	Характеристика	Переваги	Ризики / негативні наслідки	Вплив на персонал
Авторитарний	Жорсткий контроль, мінімальний зворотний зв'язок, ієрархічна дисципліна	Висока організованість, швидке прийняття рішень	Демотивація, стрес, низька залученість	Пасивність, залежність, уникнення відповідальності
Демократичний	Залучення працівників до рішень, підтримка, делегування повноважень	Підвищена лояльність, зростання ініціативи, командність	Можлива втрата часу на обговорення, ризик "розмитої відповідальності"	Активність, партнерство, залученість
Ліберальний	Мінімальне втручання, максимальна свобода дій	Розвиток автономії, можливість творчої реалізації	Втрата контролю, зниження результативності	Різнорідність результатів, іноді — анархія або внутрішні конфлікти

(Розроблено автором на основі: [26], [27], [18])

Подальший розвиток ідей поведінкових теорій лідерства призвів до розуміння, що жоден стиль не є ефективним сам по собі — усе залежить від того, з ким і в яких умовах працює лідер**.** Саме на цьому принципі ґрунтується ситуаційна модель лідерства, запропонована П. Херсі та К. Бланшардом.

Ця модель передбачає, що лідер концентрується на поліпшенні морального стану групи, заохочується почуття особистої причетності. Він обмежує прямі вказівки та контроль, замінюючи це навчанням підлеглих вмінню самостійно братися за вирішення проблем та наданням їм великої відповідальності. Частка наказів при такому стилі мінімальна, керівник втручається в діяльність підлеглих і приймає рішення тільки у виняткових випадках. Він заохочує особисту відповідальність та ініціативу [8].

У рамках цієї моделі виокремлюють чотири основні стилі лідерської поведінки**,** які відповідають різним рівням зрілості виконавців:

1. Інструктуючий (директивний) стиль — характерний для ситуацій, коли працівник ще не має достатніх знань або досвіду. Лідер у такому випадку бере

ініціативу повністю на себе, чітко ставить завдання, контролює кожен етап. Цей стиль доречний для новачків або у критичних ситуаціях, де помилка є недопустимою.

2. Коучинговий (навчальний) стиль — застосовується, коли працівник уже має певну базу, але ще потребує підтримки та орієнтації. Лідер активно залучає до прийняття рішень, мотивує, водночас не знімає з себе відповідальності. Такий стиль добре працює на етапі адаптації або розвитку потенціалу персоналу.

3. Підтримуючий стиль — використовується у випадках, коли працівник технічно компетентний, але має коливання в мотивації або сумнівається у собі. Лідер тут зменшує тиск і більше зосереджується на підтримці, довірі, визнанні, щоб зміцнити внутрішню впевненість підлеглого.

4. Делегувальний стиль — передбачає максимальну передачу відповідальності. Працівник самостійно планує свою діяльність, а роль лідера зводиться до створення умов і надання ресурсів. Такий стиль підходить для зрілих фахівців, які демонструють високу автономність та професійну відповідальність [23].

Перевага моделі Херсі та Бланшарда полягає у її практичності та гнучкості**.** Вона стала основою багатьох сучасних HR-стратегій**,** зокрема в галузі адаптації персоналу, управління змінами, коучингу та розвитку лідерських компетентностей. Її головна ідея — лідер не повинен бути жорстко прив’язаний до одного стилю**,** а має вміти відчувати потреби колективу й відповідно змінювати свою поведінку. Саме ця адаптивність — один із ключових факторів ефективного управління персоналом у динамічному середовищі.

Із розвитком глобалізації, цифровізації, багатоканальної комунікації та зміни очікувань працівників від лідера, на перший план виходять нові стилі лідерства, що враховують не лише організаційні цілі, а й цінності, емоції та культуру взаємодії.

Один із найбільш досліджуваних у сучасній літературі підходів — це трансформаційне лідерство, запропоноване Бассом. Воно ґрунтується на здатності лідера виходити за межі щоденних операцій, формувати інноваційне бачення майбутнього, надихати колектив і підтримувати персонал не наказом, а

ідеєю [7]. У таких умовах працівники мотивуються не зовнішнім тиском, а внутрішнім переконанням у значущості своєї роботи.

Ще одним актуальним стилем є аутентичне лідерство**,** в основі якого — прозорість, етичність та особиста цілісність лідера. Аутентичний керівник не приховує слабкостей, визнає помилки, діє у відповідності до власних переконань. Це сприяє формуванню довіри, зниженню тривожності в колективі та підвищенню залученості персоналу [22].

У парадигму гуманістичного управління вписується також службове лідерство (servant leadership), яке ставить на перше місце розвиток працівника, турботу про його потреби та підтримку потенціалу. Такий лідер не займає позицію «над колективом», а навпаки — працює разом із ним, створює умови для зростання, оберігає від перевантаження й вигоряння [21]. Цей стиль ефективно працює в командно орієнтованих культурах та організаціях із високим рівнем соціальної відповідальності.

Новітнім напрямом є цифрове лідерство, яке сформувалося у відповідь на виклики діджиталізації. Воно передбачає здатність керівника управляти віддаленими командами, використовувати цифрові платформи, бути адаптивним до технологічних змін та зберігати командну згуртованість в умовах віртуальної взаємодії [10, с.88]. Лідери цього типу — це не лише носії технологічних навичок, а й фасилітатори змін, які вміють будувати довіру без фізичної присутності.

Сукупно ці стилі створюють нову управлінську парадигму, де лідер — не контролер, а наставник, фасилітатор, партнер. Вони особливо актуальні для молодих колективів**,** креативних індустрій**,** проєктного середовища та організацій із горизонтальною структурою. У таких умовах авторитарні моделі більше не працюють: працівники очікують від керівника не лише управління, а людяності, прозорості й відкритого діалогу.

Таким чином, сучасне лідерство трансформується від моделі впливу через контроль до моделі впливу через довіру, розвиток та цінності. Це відкриває нові можливості для HR-систем, але також вимагає від лідера високої внутрішньої зрілості, етичної відповідальності й цифрової гнучкості.

2.2. Взаємозв’язок між стилем лідера та мотивацією працівників

Мотивація персоналу є центральною категорією в управлінні людськими ресурсами, оскільки визначає рівень залученості, ініціативності, продуктивності та лояльності працівників**.** У цьому контексті стиль лідера виступає потужним інструментом впливу**:** від того, як саме керівник будує взаємодію з колективом**,** залежать не лише результати праці, а й внутрішнє ставлення працівника до своєї ролі, завдань і самої організації [23].

Кожен стиль лідерства формує своє унікальне середовище**,** у якому розкривається або пригнічується мотивація. У таблиці нижче представлено порівняння основних стилів лідерства за їх впливом на типи мотивації працівників**.**

Таблиця 2.2

Вплив стилів лідера на мотивацію персоналу

Стиль лідера	Форма мотивації, що домінує	Мотиваційний ефект	Потенційні ризики
Авторитарний	Зовнішня мотивація (страх, контроль, уникнення покарання)	Тимчасове підвищення результативності, особливо у кризовій ситуації	Високий рівень стресу, демотивація, вигорання, саботаж
Демократичний	Внутрішня мотивація (визнання, залучення, причетність)	Зростання ініціативності, задоволення від праці, зниження плинності кадрів	Можливе зниження ефективності в умовах слабкої самодисципліни
Службове / аутентичне	Висока внутрішня мотивація, орієнтація на цінності	Формування довіри, стабільності, психологічної безпеки, високої лояльності	Потреба в зрілому керівникові з глибокими soft skills
Цифрове лідерство	Мотивація через автономію, розвиток, гнучкість	Актуально для покоління Y/Z: самореалізація, баланс, проєктне мислення	Ризик втрати мотивації без прямої підтримки та фідбеку

(Розроблено автором на основі: [25], [26], [27])

У класичних теоріях мотивації (зокрема, Маслоу, Герцберга, Дісі і Раяна) підкреслюється важливість нематеріальних факторів**:** визнання, причетність, розвиток, автономія. Саме стиль лідера формує або блокує ці умови. Наприклад, трансформаційний лідер**,** який створює надихаюче бачення, стимулює потребу в самоактуалізації. А коучинговий стиль задовольняє потребу у зростанні і розвитку.

Як зазначає Northouse, стиль керівництва безпосередньо корелює з якістю мотиваційного клімату в організації**:** від типу лідера залежить, чи бачить працівник сенс у своїй діяльності, чи прагне її покинути [22].

Яскравим прикладом впливу лідерського стилю на мотиваційний клімат в організації є вітчизняні підприємства з різними управлінськими культурами, які функціонують у принципово відмінних секторах — від традиційного енергетичного до інноваційного ІТ-середовища. Вибір стилю керівництва в цих організаціях безпосередньо позначається на типах мотивації, рівні залученості працівників і готовності брати відповідальність за результати.

Одним із таких прикладів є ПрАТ «Укрнафта» — підприємство, яке тривалий час функціонувало в умовах жорстко ієрархізованої системи управління з характерними ознаками авторитарного стилю**.** Організаційна культура передбачала централізацію прийняття рішень**,** суворе дотримання формальних процедур, чіткий контроль і обмеження ініціативи на нижчих рівнях. У таких умовах працівники здебільшого демонстрували формальну лояльність — виконання обов’язків задля стабільності, без глибокої залученості у процеси змін чи інновацій [18].

Хоча подібна модель може забезпечувати короткострокову ефективність у прогнозованих ситуаціях, вона не стимулює внутрішню мотивацію, потребу в розвитку чи творчому мисленні — що критично важливо в сучасному конкурентному середовищі.

Натомість кардинально інший приклад демонструє компанія «Grammarly», що має офіси в Києві та Львові й працює у сфері розробки цифрових продуктів. У цій організації втілюється поєднання трансформаційного, аутентичного та сервісного лідерства. Керівництво дотримується принципу відкритості,

ціннісного лідерства, підтримує індивідуальний розвиток співробітників, активно залучає команду до формування стратегій і прийняття рішень.

Як наслідок, у колективі формується високий рівень внутрішньої мотивації, заснований на довірі, автономії та визнанні. Така модель лідерства виявляється особливо ефективною для креативного середовища, де самореалізація, свобода вибору та причетність до ідей мають значно більшу вагу, ніж жорсткий контроль [7].

Ці кейси ілюструють, що стиль лідера — не абстрактна управлінська категорія, а реальний чинник, який щоденно впливає на те, як працівник сприймає свою роботу: як обов’язок або як простір для зростання.

Таким чином, стиль лідера є одним із ключових інструментів управління мотивацією персоналу. Авторитарний підхід дає короткостроковий результат, але не забезпечує внутрішньої залученості. Натомість демократичні, аутентичні та трансформаційні стилі створюють стійке середовище для мотивації через довіру, розвиток та спільні цінності.

Для HR-функції це означає, що ефективна мотиваційна стратегія має починатися не з бонусів чи KPI, а з лідера, якого визнає команда**.**

2.3. Вплив лідерства на продуктивність, комунікацію та психологічний клімат у колективі

У контексті управління персоналом лідерство виступає не лише як засіб стратегічного управління, а й як механізм формування ефективного внутрішнього середовища організації. Від того, який стиль демонструє керівник, залежить не лише виконання завдань, а й якість міжособистісної взаємодії, рівень психологічної безпеки, комунікаційна відкритість і командна згуртованість.

Роль лідера надзвичайно велика у досягненні цілей підприємства, забезпеченні ефективності діяльності та, власне, стратегічному розвитку підприємства. Тому сьогодні до нього висуваються підвищені вимоги, що зумовлено динамічними змінами середовища, глобалізацією, цифровізацією та

непередбачуваністю викликів. Сучасний лідер має поєднувати стратегічне бачення із гнучкістю у прийнятті рішень, бути відкритим до змін і здатним швидко адаптувати підприємство до нових умов.

Важливими характеристиками є високий рівень емоційного інтелекту, уміння мотивувати та надихати команду, формувати культуру довіри й співпраці.

На відміну від менеджерських функцій, які орієнтовані на контроль і планування, лідерство формує культуру — тобто те, що відбувається в організації «між рядками» інструкцій. Стиль лідера здатен або підтримувати атмосферу співпраці, або, навпаки, блокувати ініціативу, посилювати конфлікти й викликати емоційне вигорання персоналу.

Продуктивність персоналу залежить не лише від кваліфікації чи технічних засобів, а значною мірою — від організаційного клімату**,** в якому працює людина.

Дослідження доводять, що лідери, які надають чіткі орієнтири, справедливу оцінку праці та позитивний зворотний зв’язок**,** створюють умови для підвищення ефективності працівників [27].

Зокрема, трансформаційне й коучингове лідерство стимулюють внутрішню мотивацію**,** знижують опір змінам і підвищують зацікавленість у результаті.

Натомість керівники, які застосовують авторитарний стиль, часто стикаються з ситуацією, коли працівники виконують роботу формально, без ініціативи, оскільки бояться зробити помилку або висловити ідею, яка суперечить вказівкам.

Керівник задає тон не лише в ухваленні рішень, а й у щоденному спілкуванні. У колективах, де керівник відкритий до діалогу, запрошує до обговорення, надає зворотний зв’язок та сам його приймає, формується культура довіри. У таких умовах люди не бояться висловлюватися, пропонувати нові підходи, говорити про труднощі — що позитивно впливає на швидкість та якість взаємодії.

Протилежний ефект спостерігається у вертикально-орієнтованих структурах із жорсткою субординацією. Там комунікація має формальний,

односторонній характер, зводиться до наказів, звітів і уникнення помилок, а не до відкритого пошуку рішень [8].

Психологічний клімат — це сукупність міжособистісних взаємин, рівня довіри, відкритості та підтримки, які працівники відчувають у щоденній роботі. Коли керівник демонструє послідовність, емпатію, підтримку, працівники почуваються в безпечному середовищі, що знижує тривожність і сприяє продуктивності.

Лідери з високим емоційним інтелектом створюють простір, де дозволено помилятися, ставити питання, звертатися за допомогою. Це критично важливо для інноваційних або креативних колективів, де безпека — передумова ризику та експериментів [3].

Реальним прикладом ефективного впливу лідерства на внутрішнє середовище є компанія «Нова пошта»**,** яка у 2020–2022 роках реалізувала корпоративну програму «Лідерство через довіру». У межах цієї ініціативи керівники відділень і регіональні менеджери проходили навчання за програмами коучингового та сервісного лідерства: розвиток емоційного інтелекту, активне слухання, ненасильницька комунікація, адаптивне управління.

Згідно з аналітичним звітом компанії, в тих підрозділах, де менеджери впровадили нову модель поведінки, вже за пів року зафіксовано:

- ✓ зростання продуктивності на 12–15%;
- ✓ підвищення показника задоволеності працівників (згідно з внутрішнім опитуванням) ;
- ✓ зменшення рівня конфліктності у командах.

Цей приклад демонструє, що зміна лідерської моделі може безпосередньо впливати на бізнес-результати через трансформацію мікроклімату та взаємодії всередині колективу [27].

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що стиль лідера визначає не лише спосіб управління, а й якість взаємодії між працівниками, рівень емоційної безпеки, відкритість комунікації та кінцеву результативність команди**.** Саме тому важливо розуміти не лише абстрактну теорію лідерства, а й практичні наслідки кожного стилю в реальному робочому середовищі.

Для кращого візуального розуміння зв’язку між управлінським стилем та ключовими компонентами організаційного життя нижче подано таблицю 2.3, яка систематизує вплив різних лідерських підходів на продуктивність, комунікацію та психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.3

Залежність продуктивності, комунікації та психологічного клімату від стилю лідера

Стиль лідерства	Продуктивність	Комунікація	Психологічний клімат
Авторитарний	Середня, короткостроковий ефект; пригнічена ініціатива	Одностороння, контрольована	Напружена атмосфера, високий стрес
Демократичний	Висока, заснована на залученні	Відкрита, рівноправна	Сприятливий, довірливий
Трансформаційний	Дуже висока, особливо в інноваційних командах	Мотиваційна, стратегічна	Натхнення, згуртованість
Службове / аутентичне	Стабільна, через самореалізацію	Емпатійна, підтримуюча	Психологічна безпека, взаємоповага

Таким чином, стиль лідерства — це не лише управлінська модель, а фактор системного впливу на продуктивність, культуру взаємодії та психологічний стан персоналу.

У лідерському підході закладається відповідь на запитання: чи боїться працівник керівника, чи довіряє йому? Від цього залежить, чи буде людина ініціативною, щирою, залученою.

Практичні кейси українських компаній свідчать, що перехід до людяних, прозорих і підтримуючих моделей лідерства дає не лише емоційні, а й цілком вимірювані результати: зростання ефективності, зменшення плинності кадрів, підвищення інноваційності. Отже, інвестиції в лідерські компетенції керівників — це прямі інвестиції в успішність команди та організації загалом.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

3.1. Лідерство в умовах змін, криз та гібридного середовища

У XXI столітті лідерство дедалі частіше проявляється не в умовах стабільності, а в ситуаціях невизначеності, змін та криз. Глобальні виклики — пандемія, цифрова трансформація, війна — суттєво вплинули на розуміння ролі лідера в організації. У фокусі — не лише здатність ухвалювати стратегічні рішення, а й емоційна компетентність, стійкість та вміння працювати з розпорошеними командами.

В Україні ці виклики загострились із початком повномасштабного вторгнення у 2022 році. Війна, як системна криза, поставила перед лідерами завдання не лише забезпечити функціонування бізнесу чи установи, а й зберегти команду, підтримати її психологічно, адаптуватися до нових умов праці та комунікації [13]. Стиль лідерства сприяє формуванню психологічного клімату у команді, впливає на рівень задоволення роботою, визначає продуктивність команди. Окрім цього, особливості підприємства та його підрозділів визначають стиль. Стиль формує сталу поведінку лідера відповідно до його особистісних і психологічних особливостей. Також на стиль управління впливає обсяг делегування повноважень, форма влади, рівень налагодження відносин у команді, досягнення поставлених завдань [8, с. 242–243].

У кризових умовах особливо важливими стають адаптивні стилі лідерства, які дозволяють швидко реагувати на зміни, не порушуючи довіру в команді. На перший план виходить емоційний інтелект лідера — здатність розуміти емоційний стан підлеглих, підтримувати їх у стресі, комунікувати прозоро, але не деструктивно [1].

У науковій літературі посилено увагу до таких підходів:

- аутентичне лідерство — чесність, відкритість, внутрішня цілісність керівника;

- сервісне лідерство — підтримка та розвиток працівників як ключова функція лідера;
- адаптивне лідерство — здатність швидко змінювати стратегії та дії залежно від ситуації [23].

Усе це створює умови для збереження працездатності організації навіть у період нестабільності, як-от війна, техногенні загрози, релокація чи часткова втрата команди.

Ще одним викликом є гібридний формат роботи, що став новою нормою в багатьох організаціях. Це потребує від керівників не лише цифрової обізнаності, а й нових управлінських моделей, які враховують обмежену фізичну присутність, різний ступінь залученості працівників, зміни в комунікації та координації.

У таких умовах особливо ефективним вважається цифрове лідерство, яке поєднує гнучкість, технологічну грамотність і людяність. Ключовими характеристиками цього стилю є: відкритість до цифрових змін, вміння організовувати дистанційні команди, зберігати довіру без фізичного контакту [6].

Показовим прикладом адаптивного лідерства в умовах кризи є досвід АТ «Укрзалізниця». У перші місяці повномасштабного вторгнення компанія забезпечила не лише безперебійне функціонування, а й узяла на себе стратегічно важливі гуманітарні функції — масову евакуацію населення, перевезення військових і критично важливих вантажів.

Керівництво компанії:

- ✓ делегувало повноваження регіональним дирекціям для оперативності;
- ✓ запровадило щоденну внутрішню комунікацію для працівників;
- ✓ організувало психологічну підтримку персоналу, що працював у зонах обстрілів;
- ✓ реалізувало етичний підхід до управління: гнучкий графік, мінімізація стресу, збереження робочих місць [11].

Цей приклад демонструє, що ефективне лідерство в умовах кризи — це насамперед здатність забезпечити стабільність і безпеку, а також виконати соціальну функцію лідера — бути точкою орієнтації для інших**.**

На основі розглянутих теоретичних підходів і практичних прикладів можна виокремити ключові компетенції сучасного лідера в умовах кризи та гібридного середовища (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові компетенції лідера в кризовому та гібридному середовищі

Компетенція	Характеристика
Адаптивність	Гнучка зміна стилів управління залежно від контексту
Емоційна стабільність	Здатність залишатися ефективним у стресових умовах
Емпатія та підтримка	Розуміння стану команди, надання допомоги
Комунікаційна відкритість	Чесне та регулярне інформування персоналу
Цифрова грамотність	Використання онлайн-інструментів для лідерства та координації
Етичність	Прийняття рішень, що відповідають моральним принципам та інтересам команди

Отже, сучасне лідерство перестає бути лише управлінською функцією. Воно набуває екзистенційного характеру — стає засобом збереження організаційної ідентичності, психологічного балансу та довіри в умовах нестабільності. Досвід українських компаній показує, що адаптивне, емоційно компетентне та цифрово-грамотне лідерство — це не теоретична ідея, а реальний інструмент виживання й розвитку у складних умовах.

3.2. Перспективи формування ефективного лідерства у сфері управління персоналом

У контексті постійних соціально-економічних змін, викликаних як глобальними трансформаціями, так і локальними кризами (зокрема війною в Україні), формування ефективного лідерства у сфері управління персоналом перетворюється з функціонального завдання на стратегічну необхідність. Сучасні організації змушені адаптуватися до нестабільного середовища,

змінювати форми взаємодії з персоналом та переосмислювати ролі керівників. У такій динаміці ефективне лідерство вже не обмежується управлінням процесами — воно вимагає глибокої емпатії, здатності надихати, розвивати і підтримувати команду, а також — стратегічної візії та цифрової гнучкості [22].

Проблема розвитку лідерства є однією з найбільш актуальних у соціальних, організаційних та психологічних науках, а також у практиці менеджменту. Запит на кращих лідерів та якісне лідерство призвів до колосального зростання програм розвитку лідерства. За деякими оцінками компанії витрачають мільярди доларів на розвиток лідерства та управлінських навичок своїх співробітників. При цьому багато авторів ставлять під сумнів ефективність подібних програм і стверджують, що дуже важко зрозуміти, що ж насправді у них розвивається. Деякі дослідники взагалі заявляють, що лідерство є надто складним і багато в чому інтуїтивним феноменом, щоб йому навчати [3].

Перспективи формування нового покоління лідерів безпосередньо пов’язані зі зміною управлінської парадигми. Класична модель адміністративного керівництва, заснована на контролі, ієрархії та формальній владі, поступово втрачає актуальність. Її місце займає інтегративне лідерство, де особистість керівника постає як наставника, модератора командної динаміки, етичного взірця та адаптивного управлінця. Така трансформація потребує відповідного середовища: корпоративної культури, що сприяє розвитку, інституційної підтримки внутрішніх програм навчання лідерів, а також — оновлення освітніх підходів у галузі HR та менеджменту [1].

Сучасний ефективний HR-лідер має поєднувати емоційну компетентність**,** коучингові навички**,** цифрову обізнаність**,** інклюзивність мислення та стратегічну гнучкість. Цей профіль не може бути сформований лише на інтуїції або досвіді — він потребує системної підготовки, підтримки з боку організації та постійного професійного зростання. Визначальну роль відіграє і готовність компанії інвестувати у власних людей — не лише у навички, а у розвиток культури лідерства як спільної цінності.

Ці тенденції вже знайшли своє відображення в практиці низки українських компаній, які продемонстрували здатність адаптувати управлінські підходи до

викликів середовища. Аналітичне осмислення їхнього досвіду дозволяє глибше зрозуміти механізми формування ефективного лідерства в реальних умовах.

Компанія Rozetka стала прикладом ефективного антикризового лідерства в умовах пандемії та повномасштабної війни. Замість централізованого контролю керівництво перейшло до децентралізації управління, делегування рішень регіональним центрам та посиленню горизонтальних зв'язків у команді. Основна увага була зосереджена на підтримці персоналу та прозорій комунікації: внутрішні месенджери, щоденні оновлення, прямі звернення топменеджменту стали джерелом стабільності для працівників в умовах невизначеності [9].

Важливою складовою стала психологічна підтримка. Компанія впровадила сервіс «психолог онлайн», а також механізми адаптації для внутрішньо переміщених осіб. Усі ці дії демонструють практичну реалізацію сервісного та етичного лідерства, яке фокусується не лише на продуктивності, а передусім — на добробуті працівника як ключовому ресурсі компанії.

Іншим прикладом довгострокового підходу до формування лідерства є «Нова пошта», яка активно інвестує у розвиток внутрішнього управлінського потенціалу. Створення корпоративної «Leadership Academy» стало інституційною платформою для навчання керівників середньої ланки. Особливий акцент зроблено на розвитку м'яких навичок: делегування, емоційна зрілість, адаптивність до змін.

Компанія також реалізує програму коучингу нових лідерів, що поєднує менторинг, практичні кейси та внутрішні ротації. У кризових умовах (воєнні дії, ризики логістичних перебоїв, релокації) «Нова пошта» забезпечила психологічну стабільність колективу через професійну підтримку та прозору модель управління [15]. Цей підхід свідчить про глибоке розуміння того, що ефективне лідерство — це результат не лише індивідуальних рис, а цілеспрямованої інституційної роботи.

SoftServe — один із лідерів IT-ринку України — адаптував модель лідерства до умов дистанційної роботи та цифрової трансформації. Компанія впровадила платформу безперервного навчання, яка включає модулі з цифрового лідерства, фасилітації, управління командами у гібридному середовищі.

Особливе місце у стратегії компанії займає моніторинг емоційного клімату: регулярні опитування, сесії зворотного зв’язку, психологічні консультації. SoftServe також просуває інклюзивне лідерство, у якому враховуються потреби команд з різних культур, поколінь, професійних стилів [22]. Такий підхід є ілюстрацією того, що цифрове середовище не виключає людяності — навпаки, вимагає її як основної лідерської компетентності.

Загалом, аналіз наведених прикладів дозволяє зробити висновок, що ефективне HR-лідерство в Україні формується як на рівні індивідуальних компетентностей, так і на рівні системного управлінського підходу. Найуспішніші організації демонструють здатність поєднувати адаптивність, емоційність, етичність і стратегічну гнучкість у моделі управління людьми.

У найближчі 5–10 років ключовими перспективами у формуванні лідерства в HR-сфері залишатимуться:

- ✓ розвиток коучингових підходів як базової управлінської моделі;
- ✓ підвищення ролі інклюзивності та корпоративної етики**;**
- ✓ інтеграція цифрових інструментів в управління персоналом без втрати людського виміру;
- ✓ посилення внутрішньої освітньої інфраструктури в компаніях.

Таким чином, ефективне лідерство більше не може бути випадковим — воно стає наслідком системної інвестиції в людей і нової управлінської культури, що спирається на довіру, розвиток та спільну відповідальність.

ВИСНОВКИ

У межах цієї курсової роботи було здійснено теоретико-прикладне дослідження лідерства як ключового чинника ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів. Аналіз літератури, наукових підходів та реальних прикладів українських компаній дозволив не лише узагальнити теорію, а й побачити, як ідеї лідерства втілюються на практиці.

По-перше, сьогодні лідерство в управлінні персоналом перестало бути лише посадовою функцією. Воно перетворилося на стратегічний ресурс, що визначає довіру в колективі, рівень мотивації, здатність команди залишатися згуртованою в умовах нестабільності. У XXI столітті справжнім лідером стає не той, хто вміє контролювати, а той, хто здатен надихати і створювати умови для розвитку людей.

По-друге, доведено, що ефективне лідерство не може спиратися тільки на ієрархічну владу. Його основа — це емоційний інтелект, відкритість, етика і здатність бути прикладом. Такий підхід особливо важливий у нашому сьогоднішньому контексті: гібридна робота, постійні зміни, воєнна реальність, психологічне виснаження. Саме тут лідер виступає тим, хто тримає команду «в тонусі», але водночас зберігає людяність.

По-третє, аналіз українських компаній — Rozetka, Нова пошта, SoftServe — показав, що лідерство вже давно вийшло за межі індивідуальних рис керівника. Це результат системної підтримки всередині організацій: освітні програми, академії лідерства, коучинг, менторство, моніторинг психологічного клімату. У центрі цих практик — людина, яка хоче не «підкорятися наказам», а відчувати себе партнером і важливою частиною команди.

По-четверте, немає універсального стилю лідерства. Воно завжди залежить від ситуації: авторитарний підхід може бути ефективним у кризі, але він не створює довіри на довгу дистанцію. Натомість демократичні, трансформаційні, сервісні й аутентичні стилі дозволяють будувати довготривалі відносини і формувати згуртовані колективи, хоча вимагають більшої зрілості від самого керівника і від команди.

По-п’яте, перспективи розвитку HR-лідерства пов’язані з формуванням людиноцентричної культури: довіра, інклюзивність, відкритий діалог, підтримка, використання цифрових інструментів без втрати живого контакту. В умовах війни та невизначеності це має особливу вагу: люди шукають у лідерах опори, ясності і впевненості, що їхня робота має сенс.

У підсумку можна сказати: ефективне лідерство — це вже не про керування і контроль. Це про присутність поруч, здатність чути і бачити людину, допомагати їй рости, підтримувати команду навіть тоді, коли довкола панує невизначеність. І саме через це сучасне лідерство стає не тільки запорукою успішної організації, а й основою більш відповідального та стійкого суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бар-Он Р. Emotional Intelligence of Leaders // Psychology Journal. – 2021.

2. Богиня Д.О. Психологія управління: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 228 с.

3. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. – С. [вказати сторінки статті]. – DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92

4. Дергач А.І. Лідерство як чинник ефективного управління персоналом // Наукові записки Університету «КРОК». – 2021. – №4(64). – С. 25–30.

5. Григор'єва Т.В. Коучинг як інструмент формування лідерства в HR // Управління персоналом. – 2021. – №3. – С. 12–21.

6. Григор'єва Т.В. Лідерство як чинник розвитку кадрового потенціалу // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія: Психологія. – 2021. – №3. – С. 122–125.

7. Григор'єва Т.В. Лідерство в умовах цифрової трансформації // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія: Психологія. – 2023. – №2. – С. 112–119.

8. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248

9. Кириленко В. Антикризове лідерство в e-commerce: досвід Rozetka // *HR Ukraine Review*. – 2024. – №1.

10. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудові відносини та HR-менеджмент в умовах цифрової трансформації. – Київ: КНЕУ, 2020. – 278 с.

11. Крот І.У. Адаптивне лідерство в умовах війни: кейс «Укрзалізниці» // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – 2023. – №1.

12. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту // Економічний простір. – 2020. – Вип. 159. – С. 88–91.

13. Мащенко І. Сучасне лідерство: виклики війни та гібридної реальності // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2022. – №4.

14. Мельник Н.І. Етичне лідерство як чинник організаційної довіри // Менеджмент і суспільство. – 2022. – №4.

15. Мороз А. HR-практики «Нової пошти» в умовах війни // *HR Magazine Ukraine*. – 2024. – №2.

16. Телічко Н. О., Дідур Г. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – №5(56). — DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16

17. Олійник О.В. Лідерство в управлінні персоналом: сучасні виклики та перспективи // Психологія і суспільство. – 2021. – №2. – С. 67–73.

18. Олійник О.В. Соціально-психологічні аспекти лідерства в управлінні персоналом // Психологія і суспільство. – 2020. – №3. – С. 84–90.

19. Пашко Л.А. HR-лідерство в сучасних організаціях: тренди та виклики // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2023. – №2(83). – С. 92–97.

20. Сердюк В.П. Ситуаційний підхід у лідерстві: адаптація до змін // Економіка та управління. – 2021. – №1(27). – С. 58–63.

21. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

22. SoftServe HR Insights Report. – Внутрішній аналітичний звіт компанії. – 2024.

23. HR-звіт компанії «Нова пошта» // Корпоративна стратегія розвитку персоналу. – 2022. – https://novaposhta.ua (перевірено 25.10.2025).

24. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York: Free Press, 1990.

25. Greenleaf R.K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. – 25th Anniversary ed. – Paulist Press, 2020. – 384 p.

26. Northouse P.G. Leadership: Theory and Practice. – 9th ed. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2022. – 528 p.

27. Yukl G. Leadership in Organizations. – 9th ed. – Pearson Education, 2020. – 560 p.