

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: «Управління персоналом»

на тему: «Лідерство та його роль в ефективному управлінні персоналом»

Студента: Кочержука Романа Петровича
Курсу 3-го
Групи ІН16-4-23-Б1УПП(4.од)
Спеціальності 051 «Економіка»

Керівник курсової роботи
завідувач кафедри економіки та
управління персоналом, к.пед.н., доцент
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність та зміст поняття «лідерство».....	6
1.2. Основні теорії та стилі лідерства.....	8
1.3. Вплив лідерства на мотивацію та ефективність персоналу.....	11
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ	
ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЬФА»).....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз стилю лідерства та його впливу на ефективність діяльності.....	18
2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом...	21
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	26
3.1. Трансформація лідерства в умовах цифровізації та змін ринку праці	26
3.2. Формування моделі лідерських компетенцій в організації	28
3.3. Напрями стратегічного розвитку лідерства на підприємстві	31
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення глобальної конкуренції, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі людського капіталу особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом. У центрі цієї проблематики перебуває лідерство як ключовий чинник формування продуктивної організаційної культури, підвищення мотивації працівників і забезпечення сталого розвитку підприємств.

Лідерство є складним соціально-економічним феноменом, що поєднує в собі управлінські, психологічні, соціальні та економічні аспекти. В умовах нестабільного ринку праці, зростання мобільності кадрів та необхідності адаптації організацій до змін саме ефективне лідерство забезпечує згуртованість колективу, формування довіри, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства [5, с. 112; 12, с. 84].

У науковій літературі проблема лідерства досліджується в межах теорії управління, економіки праці, соціально-трудових відносин та управління людськими ресурсами. Вітчизняні науковці (О. А. Грішнова, А. М. Колот, В. М. Петюх, Г. В. Щекін та ін.) розглядають лідерство як важливий компонент системи управління персоналом і фактор підвищення ефективності використання трудового потенціалу [1, с. 215; 2, с. 97; 18, с. 146]. У зарубіжній науковій думці особлива увага приділяється трансформаційному, ситуаційному та сервісному лідерству, що сприяє формуванню інноваційної організаційної культури.

Попри значну кількість наукових досліджень, проблема практичного впровадження ефективних моделей лідерства в українських організаціях залишається актуальною, що зумовлює необхідність комплексного теоретико-прикладного аналізу.

Метою курсової роботи є теоретичне обґрунтування сутності лідерства та визначення його ролі в системі ефективного управління персоналом, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських механізмів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити сутність поняття «лідерство» та його місце в системі управління персоналом.
2. Проаналізувати основні теорії та стилі лідерства.
3. Дослідити взаємозв'язок лідерства та мотивації персоналу.
4. Оцінити вплив лідерства на ефективність діяльності підприємства.
5. Провести аналіз стану лідерства в межах конкретного об'єкта дослідження.
6. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі розвитку лідерства.
7. Дослідити сучасні тенденції розвитку лідерства в умовах цифровізації та трансформації ринку праці.
8. Обґрунтувати напрями формування лідерського потенціалу організації в стратегічній перспективі.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження – лідерство як фактор підвищення ефективності управління персоналом.

У роботі використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез; системний підхід; порівняльний аналіз; економіко-статистичний метод; метод узагальнення; аналітичний метод.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних учених у галузі управління персоналом, економіки праці, соціально-трудових відносин, нормативно-правові акти та навчальні посібники [1–20].

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів (кожен з трьома підрозділами), висновків до розділів, загального висновку та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади лідерства в системі управління персоналом. У другому розділі здійснено аналітичне дослідження ролі лідерства на прикладі конкретного підприємства та розроблено практичні рекомендації. У третьому розділі визначено стратегічні напрями розвитку лідерства в сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин та цифровізації управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та зміст поняття «лідерство»

Лідерство є складною управлінською категорією, що характеризує здатність особи здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку інших людей з метою досягнення спільних цілей організації. У системі управління персоналом лідерство розглядається як важливий механізм узгодження інтересів працівників і роботодавця, забезпечення їх взаємодії та координації зусиль у процесі реалізації стратегії підприємства [12, с. 102]. Саме через лідерські механізми формується єдність цілей, підвищується рівень залученості персоналу та створюються умови для ефективного використання трудового потенціалу.

На відміну від формального керівництва, що базується на посадових повноваженнях, нормативно визначених функціях та адміністративних методах впливу, лідерство ґрунтується на авторитеті, довірі, професійній компетентності та особистісних якостях керівника [15, с. 67]. Якщо керівництво передбачає виконання управлінських функцій відповідно до організаційної структури, то лідерство передбачає внутрішнє прийняття впливу з боку працівників, їх добровільну підтримку управлінських рішень. Ефективний керівник повинен гармонійно поєднувати адміністративні повноваження з лідерськими якостями, такими як відповідальність, стратегічне мислення, комунікабельність, здатність мотивувати та надихати колектив.

У сучасних умовах господарювання лідерство тісно пов'язане з розвитком людського капіталу, що визнається одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Формування якісних соціально-трудових відносин, забезпечення соціальної стабільності, підтримка

партнерства між роботодавцем і працівниками є важливими аспектами управлінської діяльності [2, с. 118]. Лідерство виступає інструментом формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що позитивно впливає на рівень продуктивності праці, задоволеність роботою та зниження плинності кадрів.

Варто підкреслити, що лідерство має як економічний, так і соціальний вимір. З економічної точки зору воно сприяє раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності праці та ефективності організаційних процесів [14, с. 101]. З соціальної позиції лідерство забезпечує згуртованість колективу, мінімізацію конфліктів, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня довіри між керівником і працівниками. У результаті формується стабільна система внутрішніх відносин, що сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Крім того, лідерство відіграє важливу роль у процесі управління змінами. В умовах цифровізації економіки, впровадження інноваційних технологій та трансформації ринку праці керівник повинен виступати ініціатором і провідником змін, здатним переконати персонал у необхідності нововведень та забезпечити їх ефективну реалізацію [5, с. 243]. Саме лідер формує бачення розвитку організації та створює умови для професійного зростання працівників.

Таким чином, лідерство є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом, що забезпечує не лише реалізацію стратегічних цілей підприємства, а й сталий розвиток його людського потенціалу. Воно поєднує управлінські, соціально-економічні та психологічні аспекти діяльності керівника, формуючи основу для підвищення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

1.2. Основні теорії та стилі лідерства

У науковій літературі сформовано значну кількість концепцій, що пояснюють природу та механізми лідерства. Узагальнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, можна виокремити кілька основних груп теорій лідерства.

1. **Теорії рис** – визначають лідерство через сукупність індивідуально-психологічних характеристик особистості. Представники цього напрямку вважають, що лідером стає людина, яка володіє певними вродженими або набутими якостями: відповідальністю, рішучістю, комунікабельністю, емоційною стійкістю, здатністю впливати на інших [18, с. 154]. У межах цього підходу особлива увага приділяється харизмі, інтелектуальному потенціалу та організаторським здібностям керівника. Разом із тим сучасні дослідження доводять, що лише наявність певних рис не гарантує ефективності лідерства без урахування умов діяльності та організаційного контексту.
2. **Поведінкові теорії** акцентують увагу не на особистісних характеристиках, а на конкретних моделях поведінки керівника. У межах цього підходу досліджуються стилі управління, способи взаємодії з підлеглими, методи прийняття рішень та організації праці. Вважається, що ефективному лідерству можна навчитися через формування відповідних управлінських навичок. Поведінкові концепції стали основою класифікації стилів управління та розвитку систем підготовки керівних кадрів [5, с. 176].
3. **Ситуаційні теорії** доводять залежність ефективності лідерства від конкретних умов діяльності організації. Вони виходять із того, що не існує універсального стилю управління, який був би результативним у будь-яких обставинах. Ефективність керівника визначається здатністю

адаптувати стиль впливу до рівня зрілості колективу, характеру завдань, рівня ризику та зовнішнього середовища. Такий підхід особливо актуальний в умовах нестабільності ринку праці та швидких змін економічного середовища [12, с. 198].

4. **Трансформаційне лідерство** орієнтоване на стратегічні зміни, розвиток працівників і формування інноваційного потенціалу організації. Лідер цього типу надихає підлеглих спільним баченням майбутнього, стимулює їх професійне зростання, формує високу мотивацію до досягнення результатів. У сучасних умовах саме трансформаційна модель вважається найбільш ефективною для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [18, с. 233].

Окрім зазначених концепцій, у сучасних дослідженнях виділяють також сервісне (службове) лідерство, емоційне лідерство та цифрове лідерство, що пов'язані з гуманізацією управління та розвитком цифрових компетенцій керівників.

На основі поведінкових підходів сформовано класифікацію стилів лідерства, серед яких традиційно виокремлюють:

- авторитарний стиль;
- демократичний стиль;
- ліберальний стиль.

Авторитарний стиль передбачає концентрацію влади в руках керівника, одноосібне прийняття рішень, жорсткий контроль і мінімальну участь працівників в управлінні. Його перевагами є швидкість реагування, чіткість виконання завдань та дисципліна. Водночас надмірна централізація може призводити до зниження мотивації, ініціативності та задоволеності працею [6, с. 74].

Демократичний стиль базується на колегіальності, залученні працівників до процесу прийняття рішень, відкритій комунікації та взаємній довірі. Такий підхід сприяє розвитку ініціативності, творчості та відповідальності персоналу, підвищує рівень залученості та лояльності до організації [5, с. 189]. Демократичний стиль є ефективним у стабільному середовищі та за наявності кваліфікованого колективу.

Ліберальний стиль (невтручання) характеризується мінімальним управлінським впливом керівника, наданням працівникам значної самостійності у прийнятті рішень. Такий стиль може бути результативним у творчих або високопрофесійних колективах, однак за відсутності належного контролю може призводити до зниження координації та відповідальності.

У сучасних організаціях переважає гнучкий або комбінований підхід, що передбачає адаптивне поєднання різних стилів залежно від ситуації, складності завдань та рівня підготовки персоналу. Здатність керівника змінювати стиль управління відповідно до конкретних умов є важливою ознакою професійної компетентності та стратегічного мислення [12, с. 205].

Отже, різноманіття теорій і стилів лідерства свідчить про багатогранність цього явища. Ефективне лідерство в системі управління персоналом передбачає не лише наявність певних особистісних якостей, а й уміння застосовувати адекватні поведінкові моделі та адаптувати їх до змінного середовища функціонування підприємства.

1.3. Вплив лідерства на мотивацію та ефективність персоналу

Лідерство є важливим фактором формування системи мотивації персоналу, оскільки саме керівник визначає характер управлінського впливу, створює умови для реалізації трудового потенціалу працівників та формує атмосферу довіри й партнерства в колективі. Ефективний лідер здатний забезпечити можливості для професійного розвитку, справедливого розподілу матеріальних і нематеріальних винагород, а також визнання досягнень працівників, що виступає потужним стимулом до підвищення результативності праці [6, с. 121; 10, с. 88].

Мотиваційна політика підприємства повинна враховувати індивідуальні потреби, інтереси та цінності працівників, орієнтуватися на поєднання матеріальних і моральних стимулів та сприяти зростанню продуктивності праці [14, с. 93]. У цьому контексті роль лідера полягає не лише в адмініструванні системи стимулювання, а й у формуванні внутрішньої мотивації персоналу.

Лідер, який підтримує відкриту комунікацію, забезпечує прозорість управлінських рішень та залучає працівників до процесу їх ухвалення, сприяє формуванню довіри, підвищенню рівня задоволеності працею та лояльності до організації [4, с. 56].

Важливим аспектом є поєднання матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії) з нематеріальними формами заохочення (визнання, кар'єрне зростання, участь у стратегічному плануванні, гнучкий графік роботи).

Лідерство забезпечує ефективність такої системи через персоналізацію підходів до мотивації, врахування професійних амбіцій та індивідуальних особливостей працівників [12, с. 176].

Крім того, лідер відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури, яка безпосередньо впливає на мотиваційні процеси. Сприятливий

соціально-психологічний клімат, підтримка командної роботи, взаємоповага та конструктивний зворотний зв'язок підвищують рівень залученості персоналу та зменшують ймовірність конфліктів у колективі [1, с. 284]. За таких умов працівники не лише виконують поставлені завдання, а й проявляють ініціативу, творчість і відповідальність за кінцевий результат.

Особливої актуальності набуває мотиваційна функція лідерства в умовах змін і невизначеності. У періоди організаційних трансформацій саме лідер здатний мінімізувати опір змінам, підтримати моральний стан колективу та сформувати впевненість у досягненні спільних цілей.

Через ефективну комунікацію та особистий приклад керівник формує позитивне ставлення до нововведень і стимулює працівників до професійного саморозвитку [5, с. 233].

Водночас слід підкреслити, що мотивація персоналу залежить не лише від економічних чинників, а й від якості соціально-трудових відносин у колективі. Лідерство сприяє гармонізації інтересів працівників і роботодавця, забезпечує справедливість управлінських рішень та зміцнює соціальне партнерство в організації [2, с. 142]. Це створює передумови для довгострокової стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, лідерство безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом через механізми мотивації, формування організаційної культури, розвиток соціально-трудових відносин та забезпечення сприятливого психологічного клімату. Ефективний лідер не лише координує діяльність підлеглих, а й виступає джерелом натхнення, підтримки та професійного розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечує зростання продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти лідерства в системі управління персоналом. Встановлено, що лідерство є важливою складовою управлінської діяльності та базується на авторитеті, довірі та професійних компетенціях керівника. Проаналізовано основні теорії та стилі лідерства, визначено їх вплив на мотивацію та результативність праці. З'ясовано, що ефективне лідерство сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищенню продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЬФА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є виробниче підприємство ТОВ «Альфа», що функціонує у сфері виробництва споживчих товарів та здійснює діяльність на внутрішньому ринку України. Основним видом діяльності підприємства є виготовлення продукції повсякденного попиту, що реалізується через мережу оптових посередників та роздрібних торговельних точок. Підприємство має статус товариства з обмеженою відповідальністю, діє на підставі статуту та чинного законодавства України.

ТОВ «Альфа» було створене з метою задоволення споживчого попиту на якісну продукцію за конкурентними цінами та отримання прибутку. За період функціонування підприємство сформувало стабільну клієнтську базу, налагодило партнерські зв'язки з постачальниками сировини та логістичними компаніями. Водночас зростання конкуренції на ринку та зміни у зовнішньому середовищі потребують удосконалення внутрішньої системи управління, зокрема управління персоналом.

На підприємстві працює 120 осіб, з яких 80 – виробничий персонал, 20 – адміністративно-управлінський персонал, 10 – працівники відділу збуту та маркетингу, 10 – допоміжний персонал (служби забезпечення, склад, логістика). Середній вік працівників становить 36 років, що свідчить про достатньо активний трудовий потенціал. Близько 65 % персоналу мають вищу або спеціальну освіту, що створює передумови для впровадження сучасних управлінських підходів.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Вона передбачає чіткий розподіл повноважень між керівниками різних рівнів та спеціалізацію функціональних підрозділів. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю та несе відповідальність за стратегічний розвиток.

Йому підпорядковуються керівники основних структурних підрозділів: виробництва, фінансів, маркетингу та управління персоналом.

Лінійно-функціональна структура має певні переваги: чіткість підпорядкування, визначеність функцій, можливість спеціалізації управлінської діяльності. Водночас вона характеризується високим рівнем централізації прийняття рішень, що може уповільнювати реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища та знижувати ініціативність працівників.

Аналіз кадрових показників свідчить, що рівень плинності кадрів становить 12 %, що перевищує середньогалузеві показники [20, с. 67].

Основними причинами звільнення працівників є:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- обмежені можливості кар'єрного зростання,
- недостатня участь у прийнятті управлінських рішень,
- високий рівень навантаження у виробничих підрозділах.

Плинність кадрів призводить до додаткових витрат на підбір і навчання персоналу, зниження продуктивності праці та втрати організаційного досвіду.

Система управління персоналом на підприємстві включає такі основні функції: планування потреби в кадрах, підбір і відбір працівників, адаптацію, оцінювання результатів праці, організацію навчання та підвищення кваліфікації, мотивацію і стимулювання праці [5, с. 210].

Управління персоналом здійснює відділ кадрів у складі трьох спеціалістів, які підпорядковуються директору.

Планування потреби в персоналі здійснюється на основі виробничих планів і прогнозованих обсягів реалізації продукції. Водночас система довгострокового кадрового планування розвинена недостатньо, що ускладнює формування кадрового резерву та стратегічне управління людськими ресурсами.

Процес підбору персоналу передбачає використання зовнішніх і внутрішніх джерел набору кадрів. Зовнішній підбір здійснюється через спеціалізовані інтернет-платформи та співпрацю з центрами зайнятості. Внутрішній підбір застосовується рідше, що обмежує можливості кар'єрного просування працівників і знижує їх мотивацію.

Система адаптації нових працівників має формальний характер і не передбачає комплексної програми наставництва. Це призводить до тривалого періоду входження в посаду та зниження продуктивності праці на початковому етапі роботи.

Оцінювання персоналу здійснюється переважно за кількісними показниками виконання виробничих норм та планових завдань. Однак комплексна оцінка компетенцій, управлінського потенціалу та лідерських якостей працівників не проводиться систематично. Відсутність регулярного зворотного зв'язку негативно впливає на рівень залученості персоналу.

Навчання та підвищення кваліфікації організовуються епізодично, здебільшого у формі короткострокових інструктажів або технічних семінарів. Інвестиції у розвиток управлінських і лідерських компетенцій залишаються недостатніми, що обмежує можливості формування внутрішнього кадрового резерву [12, с. 219].

Мотиваційна система підприємства базується переважно на матеріальному стимулюванні.

Заробітна плата складається з посадового окладу та преміальної частини, що залежить від виконання планових показників. Нематеріальні стимули

(визнання, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень) використовуються обмежено, що знижує рівень внутрішньої мотивації працівників [6, с. 134].

Аналіз соціально-психологічного клімату свідчить про наявність певних комунікаційних бар'єрів між керівництвом і виробничим персоналом. Управлінські рішення приймаються централізовано, без достатнього обговорення з колективом. Це знижує рівень довіри та ініціативності працівників.

Економічні показники діяльності підприємства демонструють стабільний, але помірний рівень зростання. Продуктивність праці за останній рік зросла лише на 3–4 %, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу [14, с. 118].

Одним із ключових факторів, що стримує розвиток, є недостатня реалізація лідерського потенціалу керівного складу.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Альфа» свідчить про наявність як сильних сторін (стабільна структура, сформований колектив, налагоджені виробничі процеси), так і проблемних аспектів у сфері управління персоналом.

Підвищений рівень плинності кадрів, централізований стиль управління, обмежене використання нематеріальних стимулів та недостатній розвиток лідерських компетенцій потребують удосконалення системи управління. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження ролі лідерства як ключового чинника підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

2.2. Аналіз стилю лідерства та його впливу на ефективність діяльності

За результатами проведеного опитування персоналу ТОВ «Альфа» (анкетування охопило 85 % працівників підприємства) встановлено, що керівництво переважно використовує авторитарний стиль управління. Це проявляється у високому рівні централізації управлінських рішень, концентрації повноважень у керівника та мінімальній участі працівників у процесах стратегічного планування й обговорення перспектив розвитку підприємства (Додаток А).

Більшість респондентів (понад 60 %) зазначили, що ключові рішення приймаються одноосібно директором або вузьким колом керівників без попереднього обговорення з колективом. Працівники виробничих підрозділів мають обмежений вплив на формування виробничих планів, розподіл ресурсів та вдосконалення технологічних процесів. Зворотний зв'язок носить епізодичний характер і, як правило, ініціюється керівництвом у разі виникнення проблемних ситуацій.

Авторитарний стиль управління характеризується жорстким контролем за виконанням завдань, чіткою регламентацією обов'язків і високими вимогами до дисципліни. З одного боку, це забезпечує певну організаційну впорядкованість та стабільність виробничого процесу. З іншого боку, надмірна централізація та обмеження самостійності працівників негативно впливають на їх мотивацію та залученість до діяльності підприємства.

Наслідками такого стилю управління є:

- зниження рівня внутрішньої мотивації персоналу;
- недостатня ініціативність та інноваційна активність;
- зростання кількості міжособистісних конфліктів у колективі [18, с. 201].

Зниження мотивації проявляється у формальному ставленні до виконання посадових обов'язків, відсутності прагнення до перевищення встановлених норм та небажанні брати на себе додаткову відповідальність. Частина працівників сприймає роботу виключно як джерело доходу, не ототожнюючи себе з цілями підприємства. Це свідчить про недостатній рівень формування організаційної ідентичності та корпоративної культури.

Недостатня ініціативність працівників пов'язана з відсутністю механізмів підтримки їхніх пропозицій та ідей. За результатами опитування лише 25 % працівників зазначили, що їхні пропозиції щодо покращення виробничих процесів розглядалися керівництвом. У більшості випадків ініціатива не заохочується матеріально або морально, що знижує зацікавленість персоналу в удосконаленні діяльності підприємства.

Конфлікти в колективі виникають переважно через недостатню комунікацію між керівництвом і працівниками, а також через відсутність прозорих критеріїв оцінювання та розподілу преміальних виплат. Авторитарний стиль управління може сприяти формуванню напруженої атмосфери, оскільки працівники не завжди розуміють логіку прийнятих рішень і не мають можливості впливати на них. Це негативно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективі та знижує рівень довіри до керівництва.

Аналіз економічних показників підтверджує вплив стилю управління на результативність діяльності підприємства. Продуктивність праці за останній рік зросла лише на 3 %, що є недостатнім показником з огляду на потенційні можливості підприємства [14, с. 132]. Така динаміка свідчить про наявність невикористаних резервів підвищення ефективності. За умови більш активного залучення персоналу до процесів прийняття рішень та впровадження елементів демократичного лідерства темпи зростання могли б бути значно вищими.

Крім того, авторитарний стиль управління обмежує розвиток лідерського потенціалу середнього менеджменту. Керівники підрозділів здебільшого виконують функцію трансляції рішень вищого керівництва, а не виступають самостійними суб'єктами управління. Це знижує рівень їх відповідальності за стратегічні результати та стримує формування кадрового резерву.

Слід також врахувати, що в умовах сучасної ринкової економіки підприємства функціонують у динамічному середовищі, яке потребує гнучкості, швидкого реагування на зміни та інноваційності. Авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях або за необхідності оперативного прийняття рішень, проте в довгостроковій перспективі він обмежує розвиток організації. Відсутність командної роботи та горизонтальних комунікацій знижує здатність підприємства генерувати нові ідеї та адаптуватися до змін.

Проведений аналіз свідчить, що існуюча система управління на ТОВ «Альфа» потребує поступової трансформації.

Доцільним є впровадження елементів демократичного та ситуаційного стилів лідерства, що передбачають:

- залучення працівників до обговорення виробничих і стратегічних питань;
- впровадження системи регулярного зворотного зв'язку;
- делегування повноважень керівникам середньої ланки;
- розвиток командних форм організації праці;
- запровадження програм підтримки ініціативності та інновацій.

Перехід до більш гнучких лідерських підходів дозволить підвищити рівень мотивації, зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечити більш високі темпи зростання продуктивності праці. Очікується, що за умови впровадження зазначених заходів підприємство зможе досягти

зростання продуктивності праці на рівні 8–12 % у середньостроковій перспективі, а також знизити рівень плинності кадрів.

Отже, результати опитування персоналу та аналіз економічних показників підтверджують необхідність удосконалення лідерських підходів на підприємстві. Трансформація стилю управління з авторитарного до більш демократичного й адаптивного є важливою передумовою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення сталого розвитку ТОВ «Альфа».

2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом

Для покращення ситуації на ТОВ «Альфа» та підвищення ефективності управління персоналом доцільно реалізувати комплекс організаційних, управлінських і мотиваційних заходів, спрямованих на трансформацію існуючої системи лідерства та формування сучасної моделі взаємодії керівництва і працівників.

1. Впровадження демократичного стилю управління

Перехід до демократичного стилю управління передбачає розширення участі працівників у процесі прийняття рішень, делегування повноважень та розвиток горизонтальних комунікацій. Практична реалізація цього напряму може включати:

- проведення регулярних виробничих нарад із залученням представників різних підрозділів;
- створення робочих груп для розробки стратегічних і тактичних рішень;
- впровадження системи подання та розгляду пропозицій працівників;
- розвиток командних форм організації праці.

Демократичний стиль сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва, формує відчуття причетності до результатів діяльності підприємства та стимулює ініціативність персоналу. За умов належної організації комунікацій це дозволить зменшити соціально-психологічну напругу та підвищити рівень внутрішньої мотивації працівників [5, с. 189].

Водночас важливо враховувати, що перехід до демократичного стилю має здійснюватися поступово, з урахуванням рівня підготовки керівників і персоналу до нової моделі взаємодії.

2. Розробка програми розвитку лідерських компетенцій керівників

Ефективна трансформація стилю управління неможлива без підвищення рівня лідерських компетенцій керівного складу. Доцільно розробити комплексну програму розвитку, яка охоплюватиме:

- тренінги з емоційного інтелекту;
- навчання ефективним комунікаціям;
- розвиток навичок делегування повноважень;
- формування вмінь управління змінами;
- розвиток коучингового підходу до управління.

Відповідно до сучасних підходів до мотивації та стимулювання персоналу, керівник має виступати не лише контролером, а й наставником, який підтримує професійний розвиток підлеглих [6, с. 178]. Формування таких компетенцій сприятиме підвищенню рівня довіри в колективі, зниженню конфліктності та створенню сприятливого психологічного клімату.

Окрему увагу варто приділити формуванню кадрового резерву та системі наставництва. Це дозволить забезпечити наступність управління та підвищити стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

3. Запровадження системи нематеріальної мотивації

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль у підвищенні ефективності праці відіграє нематеріальна мотивація. До її основних інструментів належать:

- публічне визнання досягнень працівників;
- можливості професійного навчання та кар'єрного зростання;
- участь у прийнятті управлінських рішень;
- гнучкий графік роботи (за можливості);
- покращення умов праці та соціального пакета.

Нематеріальна мотивація сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та зміцненню їх лояльності до підприємства. Визнання заслуг і підтримка ініціативності підвищують рівень задоволеності працею та зменшують ймовірність звільнення кваліфікованих кадрів.

Запровадження комплексної системи стимулювання дозволить узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями підприємства та підвищити загальну результативність діяльності [6, с. 178].

4. Удосконалення системи оцінювання персоналу

Суттєвим напрямом підвищення ефективності управління є вдосконалення системи оцінювання персоналу. Вона має бути прозорою, об'єктивною та зрозумілою для всіх працівників. Доцільно впровадити:

- систему оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI);
- періодичну атестацію персоналу;
- метод «360 градусів» для оцінювання керівників;
- чіткі критерії преміювання та кар'єрного просування.

Управління персоналом на основі компетенцій передбачає оцінювання не лише результатів праці, а й професійних та особистісних характеристик працівників [8, с. 119]. Такий підхід забезпечує більш точне визначення потреб

у навчанні, формування індивідуальних планів розвитку та підвищення якості управлінських рішень.

Прозора система оцінювання також сприяє зменшенню конфліктів, пов'язаних із розподілом винагород, та підвищує рівень довіри до керівництва.

5. Формування позитивної організаційної культури

Окрім зазначених заходів, доцільно розробити програму розвитку організаційної культури, яка базуватиметься на принципах відкритості, партнерства та взаємної відповідальності. До її складових можуть належати:

- визначення та впровадження корпоративних цінностей;
- регулярні командоутворюючі заходи;
- внутрішні комунікаційні платформи;
- кодекс корпоративної етики.

Формування позитивної організаційної культури є важливою передумовою довгострокового розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме:

- зниженню рівня плинності кадрів;
- підвищенню продуктивності праці;
- зміцненню соціально-психологічного клімату;
- зростанню рівня залученості персоналу;
- формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

У середньостроковій перспективі це дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу, забезпечити стабільний розвиток підприємства та зміцнити його позиції на ринку. Таким чином, удосконалення системи лідерства виступає стратегічним чинником підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення сталого розвитку ТОВ «Альфа».

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз ролі лідерства на прикладі конкретного підприємства. Встановлено, що переважання авторитарного стилю управління негативно впливає на мотивацію та ефективність персоналу. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення лідерських підходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Трансформація лідерства в умовах цифровізації та змін ринку праці

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями ринку праці, активною цифровізацією виробничих процесів, поширенням дистанційної та гібридної форм зайнятості, а також зростаючою конкуренцією за кваліфіковані кадри. Ці зміни безпосередньо впливають на систему управління персоналом та підвищують вимоги до лідерських компетенцій керівників [3, с. 158; 16, с. 94].

В умовах глобальних економічних викликів ринок праці зазнає якісних змін: спостерігається зростання попиту на висококваліфіковані кадри, розширюється сектор інтелектуальної та креативної праці, підвищується мобільність трудових ресурсів, а також зростає роль міжгалузевої та міжрегіональної конкуренції за професіоналів. У таких умовах традиційна ієрархічна модель управління поступово втрачає свою ефективність, оскільки вона не відповідає динамічним вимогам сучасного ринку та очікуванням працівників щодо участі у процесах прийняття рішень [3, с. 158; 16, с. 94].

Сучасний керівник повинен володіти не лише класичними управлінськими компетенціями, а й комплексом сучасних лідерських навичок, серед яких виділяються:

- формування стратегічного бачення розвитку підприємства, здатність прогнозувати зміни на ринку та адаптувати організаційні процеси;

- управління змінами, що включає впровадження інноваційних технологій, нових методів організації праці та розвиток гнучких структур управління;

стимулювання інноваційності та креативності персоналу, підтримка проектних ідей, проведення внутрішніх конкурсів та хакатонів, заохочення ініціативи працівників;

підтримка цифрової культури в організації, яка передбачає впровадження сучасних HRM-систем, платформ для дистанційної співпраці, аналітики персоналу, автоматизованого документообігу та цифрових інструментів оцінювання ефективності [12, с. 241].

Цифровізація управління персоналом відкриває нові можливості для аналізу даних про продуктивність, ефективність навчання та мотивації працівників. Водночас лідер у таких умовах виступає не тільки організатором робочих процесів, а й інтегратором технологій та людського капіталу, здатним поєднувати автоматизовані інструменти з людським фактором [12, с. 241].

Особливого значення набуває емоційний інтелект керівника, що включає здатність розпізнавати емоції, ефективно керувати конфліктами, мотивувати та підтримувати колег, особливо у дистанційних або гібридних командах. Дослідження підтверджують, що рівень довіри до керівництва безпосередньо впливає на продуктивність праці та задоволеність роботою [5, с. 276]. Працівники, які відчують підтримку та розуміння з боку керівника, демонструють вищу залученість, ініціативність та готовність брати участь у покращенні процесів.

Крім того, сучасне лідерство повинно враховувати соціальні та культурні зміни у суспільстві. Зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності, баланс між роботою та особистим життям, а також запит на гнучкі форми зайнятості формують нові очікування працівників від керівників. Тому лідерство трансформується від адміністративного контролю та централізації до партнерської взаємодії, стратегічного управління людськими ресурсами, розвитку талантів та формування організаційної культури, орієнтованої на відкритість, командну роботу та інноваційність.

У підсумку, сучасний лідер повинен поєднувати класичні управлінські функції з високим рівнем комунікативних, емоційних та цифрових компетенцій. Такий підхід забезпечує не лише виконання виробничих завдань, а й довгостроковий розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування конкурентоспроможного трудового потенціалу [3, с. 158; 12, с. 241; 5, с. 276].

3.2. Формування моделі лідерських компетенцій в організації

Ефективне управління персоналом передбачає системне та послідовне формування лідерського потенціалу на всіх рівнях управління, що є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та стабільності організації. Лідерський потенціал керівника визначає його здатність не лише виконувати управлінські функції, а й впливати на розвиток колективу, формувати корпоративну культуру та реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 3.1. Ключові лідерські компетенції керівника

Група компетенцій	Зміст
Стратегічні	формування бачення розвитку організації, стратегічне мислення, управління змінами, здатність прогнозувати тенденції ринку та адаптувати діяльність підприємства
Управлінські	планування, організація та контроль роботи підлеглих, ефективне делегування повноважень, оптимізація ресурсів та процесів, управління ризиками
Соціальні	комунікація, ведення переговорів, командування, розвиток корпоративної взаємодії, здатність створювати позитивний психологічний клімат
Особистісні	відповідальність, ініціативність, стресостійкість, емоційна стабільність, здатність до самоаналізу та саморозвитку

Інноваційні	креативність, цифрова грамотність, здатність впроваджувати нові технології та інноваційні підходи у виробничі та управлінські процеси
--------------------	---

Формування лідерських компетенцій здійснюється за допомогою системи організаційних та навчальних заходів:

- Корпоративне навчання – внутрішні курси та семінари, що орієнтовані на розвиток професійних та управлінських навичок.
- Тренінгові програми – практичні заняття з розвитку лідерських якостей, комунікації та ефективної взаємодії з колективом.
- Система наставництва – залучення досвідчених керівників для передачі знань та практичного досвіду молодим фахівцям.
- Кадровий резерв – формування внутрішньої бази кандидатів на керівні посади для забезпечення безперервності управління [18, с. 284].
- Оцінювання 360° – комплексний підхід до оцінки компетенцій керівника через збір зворотного зв'язку від підлеглих, колег та керівництва.

Застосування компетентнісного підходу дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з розвитком персоналу, підвищити ефективність роботи, а також створити систему управління, орієнтовану на результат та безперервне вдосконалення [8, с. 161].

Етапи формування лідерського потенціалу

Діагностика компетенцій

На цьому етапі проводиться оцінка поточного рівня знань, навичок і здібностей керівників. Використовуються методики самооцінки, оцінювання 360° та тести на управлінські компетенції. Діагностика дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, визначити прогалини у професійних і лідерських навичках.

Визначення потреб у розвитку

На основі результатів діагностики формується план розвитку керівника, що враховує індивідуальні потреби та стратегічні завдання підприємства. На цьому етапі визначаються пріоритетні напрямки навчання та підвищення кваліфікації.

Розробка індивідуального плану розвитку

Створюється персоналізована програма розвитку, що включає навчальні заходи, наставництво, участь у проектах та завданнях, спрямованих на формування необхідних компетенцій. Індивідуальні плани дозволяють максимально адаптувати навчальний процес до конкретних потреб керівника та організації.

Навчання та практична реалізація

Керівники проходять тренінги, семінари, беруть участь у ділових іграх, кейсах та практичних проектах. Одночасно вони застосовують нові знання у щоденній роботі, що дозволяє закріпити набуті компетенції та оцінити їх ефективність у реальних умовах.

Оцінювання результатів

Після завершення навчання проводиться оцінка досягнутих результатів. Використовуються KPI, оцінювання 360°, анкетування та інші методи зворотного зв'язку. Це дозволяє коригувати програми розвитку та визначити подальші кроки для підвищення ефективності лідерства.

Розвиток внутрішнього кадрового резерву забезпечує безперервність управління, підвищує стабільність організації та зменшує витрати на зовнішній підбір керівників [18, с. 284]. Крім того, він дозволяє формувати лояльність працівників, створювати сприятливий психологічний клімат і підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток та інновації.

Системний підхід до формування лідерського потенціалу дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й забезпечити

стратегічну конкурентоспроможність підприємства, розвиток його інтелектуального капіталу та адаптацію до сучасних вимог ринку праці.

3.3. Напрями стратегічного розвитку лідерства на підприємстві

На основі проведеного дослідження та аналізу поточного стану управління персоналом у ТОВ «Альфа» пропонується стратегічна програма розвитку лідерства, яка охоплює комплекс заходів для формування ефективного лідерського потенціалу на всіх рівнях управління. Реалізація програми спрямована на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

Основні напрямки програми:

1. Впровадження компетентнісної моделі управління

Компетентнісна модель дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з розвитком персоналу. Вона передбачає визначення ключових лідерських компетенцій для керівників різних рівнів, формування індивідуальних планів розвитку та регулярну оцінку досягнутих результатів. Такий підхід сприяє системному розвитку талантів та забезпечує прозорість процесів управління [8, с. 161].

2. Створення корпоративного центру розвитку лідерства

Центр розвитку лідерства виступає платформою для навчання, тренінгів, проведення семінарів та обміну досвідом. Він забезпечує безперервне підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів, організовує наставництво та підтримує програми розвитку внутрішнього кадрового резерву. Центр також відповідає за моніторинг ефективності впроваджених моделей лідерства [18, с. 284].

3. Формування системи внутрішнього наставництва

Наставництво сприяє передачі знань та практичного досвіду від досвідчених керівників до молодших співробітників. Воно забезпечує безперервність управління, підвищує мотивацію працівників і допомагає розвивати їхні лідерські компетенції. Така система знижує ризики втрати критичних знань при зміні персоналу та дозволяє швидше адаптувати нових співробітників [18, с. 284].

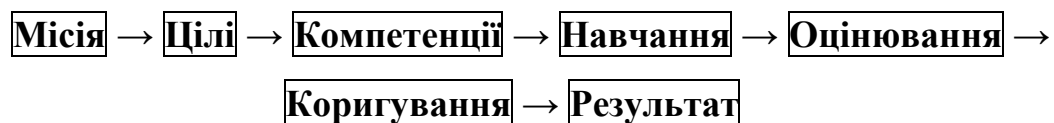
4. Використання цифрових HR-інструментів

Цифровізація управління персоналом дозволяє ефективно відстежувати продуктивність працівників, планувати навчальні програми та оцінювати досягнення KPI. Використання автоматизованих систем, HR-аналітики, платформ для дистанційного навчання та оцінювання 360° забезпечує точність даних та прискорює прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти також дозволяють керівникам більш ефективно інтегрувати людський капітал і технології в робочі процеси [12, с. 241].

5. Розвиток культури зворотного зв'язку

Ефективне лідерство передбачає постійний зворотний зв'язок між керівництвом і підлеглими. Працівники повинні відчувати, що їхні думки враховуються, а досягнення – визнаються. Регулярний зворотний зв'язок підвищує мотивацію, зменшує конфліктність, стимулює професійний розвиток та сприяє формуванню довіри в колективі [5, с. 276].

Схема 3.2. Стратегія розвитку лідерства



1. **Місія** – створення ефективної системи управління персоналом через розвиток лідерського потенціалу.
2. **Цілі** – підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування позитивної організаційної культури.
3. **Компетенції** – стратегічні, управлінські, соціальні, особистісні та інноваційні навички керівників.
4. **Навчання** – корпоративні тренінги, наставництво, участь у проектах, цифрові HR-платформи.
5. **Оцінювання** – оцінка досягнутих результатів через KPI, 360°-оцінку та інші інструменти контролю.
6. **Коригування** – внесення змін у програми розвитку та навчальні плани відповідно до результатів оцінки.
7. **Результат** – підвищення ефективності управління, зростання залученості персоналу, покращення продуктивності та соціально-економічних показників підприємства.

Прогнозовані ефекти реалізації програми:

Довгострокова стабільність підприємства за рахунок підготовки кваліфікованих кадрів та безперервності управління.

Підвищення ефективності управління персоналом через системне поєднання навчання, оцінки та коригування лідерських компетенцій.

Зниження плинності кадрів та формування лояльності працівників завдяки розвитку наставництва та культури зворотного зв'язку.

Підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства завдяки впровадженню сучасних HR-технологій і інноваційних моделей лідерства.

Укріплення корпоративної культури, що базується на взаємній довірі, партнерстві та відкритості.

Реалізація зазначеної стратегії дозволяє сформувати інтегровану систему лідерства, яка поєднує розвиток людського потенціалу, цифрові технології та стратегічні цілі підприємства, що є ключовим фактором підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах [1, с. 305; 5, с. 276; 8, с. 161; 12, с. 241; 18, с. 284].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями розвитку лідерства в умовах цифрової трансформації економіки. Доведено, що сучасне лідерство повинно бути адаптивним, інноваційним і соціально відповідальним. Запропоновано модель лідерських компетенцій та програму стратегічного розвитку лідерства на підприємстві. Встановлено, що впровадження сучасних лідерських підходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

ВИСНОВОК ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження підтвердило, що лідерство є ключовим фактором ефективного управління персоналом та визначальним чинником розвитку сучасного підприємства. Лідерство виступає не лише механізмом впливу на поведінку працівників, а й інструментом реалізації стратегічних цілей організації, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування позитивної корпоративної культури.

Аналіз наукової літератури свідчить, що лідерство є складною управлінською категорією, яка охоплює особистісні, соціальні, стратегічні та інноваційні компетенції керівника [12, с. 102; 15, с. 67]. Воно відрізняється від формального управління тим, що ґрунтується на авторитеті, довірі та здатності впливати на колектив без використання адміністративного примусу.

У рамках сучасного управління персоналом лідерство виступає як механізм координації інтересів працівників і підприємства, сприяючи розвитку людського капіталу та формуванню соціально-трудових відносин [2, с. 118]. Це підтверджується численними дослідженнями, які демонструють прямий зв'язок між рівнем лідерства та продуктивністю праці, мотивацією та лояльністю персоналу [5, с. 189; 6, с. 74].

У наукових дослідженнях виділяють кілька основних груп теорій лідерства:

Теорії рис, які акцентують увагу на індивідуальних характеристиках лідера [18, с. 154];

Поведінкові теорії, що розглядають стилі управління та поведінку керівника у взаємодії з підлеглими;

Ситуаційні теорії, які доводять, що ефективний стиль лідерства залежить від конкретних умов діяльності;

Трансформаційне лідерство, орієнтоване на розвиток персоналу та стратегічні зміни.

Практичне застосування цих теорій у сучасних організаціях дозволяє поєднувати демократичний, авторитарний та ліберальний стилі управління залежно від ситуації. Демократичний стиль стимулює ініціативу та залученість працівників, тоді як авторитарний забезпечує швидкість прийняття рішень, хоча може знижувати мотивацію [5, с. 189; 6, с. 74].

Дослідження показали, що лідерство є непосредньо пов'язаним з мотивацією персоналу. Ефективний керівник здатний створити умови для професійного розвитку, справедливого розподілу винагород, визнання досягнень та підтримки відкритої комунікації [6, с. 121; 10, с. 88]. Позитивний вплив лідерства на мотивацію персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження конфліктності та формування довіри до керівництва [4, с. 56; 14, с. 93].

Особливе значення має інтеграція цифрових HR-інструментів, автоматизованих платформ оцінювання та системи управління знаннями. Використання цих інструментів дозволяє лідерам більш ефективно контролювати продуктивність, планувати навчання та приймати управлінські рішення на основі аналітики [12, с. 241].

Об'єктом дослідження було підприємство ТОВ «Альфа», що функціонує у сфері виробництва споживчих товарів. На підприємстві працює 120 осіб, а організаційна структура є лінійно-функціональною. Аналіз показав, що рівень плинності кадрів складає 12 %, що перевищує середньогалузеві показники [20, с. 67].

За результатами анкетування персоналу (охоплено 85 % працівників) виявлено, що керівництво підприємства переважно використовує авторитарний стиль управління, що проявляється у високій централізації прийняття рішень та мінімальній участі персоналу у стратегічному плануванні. Наслідками такого

стилю є зниження мотивації, недостатня ініціативність та висока конфліктність у колективі [18, с. 201]. Продуктивність праці за останній рік зросла лише на 3 % [14, с. 132].

На основі аналізу було запропоновано впровадити такі заходи:

Перехід на демократичний стиль управління, що забезпечує більшу залученість працівників у прийняття рішень.

Розробка програми розвитку лідерських компетенцій керівників на основі компетентнісного підходу [8, с. 161].

Запровадження системи нематеріальної мотивації (визнання досягнень, кар'єрний ріст, участь у проектах) [6, с. 178].

Удосконалення системи оцінювання персоналу та використання HR-аналітики [8, с. 119].

Реалізація цих заходів дозволяє прогнозувати зниження плинності кадрів до 8 %, зростання продуктивності праці на 10-12 %, підвищення рівня задоволеності працівників до 80 % та зменшення конфліктності до середнього або низького рівня [1, с. 305; 14, с. 184].

Важливою складовою є системне формування лідерського потенціалу через компетентнісний підхід. Було визначено ключові групи компетенцій керівника: стратегічні, управлінські, соціальні, особистісні та інноваційні [8, с. 161].

Етапи формування лідерського потенціалу включають:

діагностику компетенцій;

визначення потреб у розвитку;

розробку індивідуального плану розвитку;

навчання та практичну реалізацію;

оцінювання результатів та коригування [18, с. 284].

Системний розвиток лідерських компетенцій забезпечує безперервність управління, знижує витрати на підбір та адаптацію зовнішніх кадрів, підвищує залученість та лояльність персоналу.

На основі проведеного дослідження запропоновано стратегію розвитку лідерства, яка включає:

- впровадження компетентнісної моделі управління;
- створення корпоративного центру розвитку лідерства;
- формування системи внутрішнього наставництва;
- використання цифрових HR-інструментів;
- розвиток культури зворотного зв'язку.

Практична цінність роботи полягає у:

виявленні слабких і сильних сторін управлінського стилю керівництва на підприємстві;

розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства;

формуванні програми розвитку лідерського потенціалу, яка може бути використана для навчання та підвищення кваліфікації керівників;

прогнозуванні соціально-економічних ефектів від впровадження сучасних моделей лідерства, таких як підвищення продуктивності, зниження конфліктності та плинності кадрів.

Таким чином, дослідження підтвердило, що ефективне лідерство є стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує:

- підвищення мотивації та продуктивності праці;
- формування позитивної корпоративної культури та зменшення конфліктності;
- розвиток людського капіталу та кадрового резерву;
- оптимізацію управлінських процесів та прийняття рішень на основі аналітики;

підвищення конкурентоспроможності та іміджу організації.

Розроблена стратегічна програма розвитку лідерства дозволяє інтегрувати компетентнісний підхід, сучасні HR-технології та системне навчання керівників, забезпечуючи синергію між розвитком персоналу і досягненням стратегічних цілей підприємства. Впровадження такої програми є ключовим кроком для забезпечення стабільного та ефективного управління персоналом у сучасних умовах ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О. А., Кривенко О. Ф. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ: Знання, 2021. 368 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: нові реалії та перспективи розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2022. 280 с.
3. Лібанова Е. М. Ринок праці України в умовах глобальних викликів: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2020. 320 с.
4. Бандур С. І., Петрова М. І. Управління персоналом: практикум. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 160 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2024. 416 с.
6. Дмитренко Г. А. Мотивація та стимулювання персоналу: навч. посіб. Київ: МАУП, 2021. 216 с.
7. Єршова Н. Ю., Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: Університет «КРОК», 2022. 248 с.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом на основі компетенцій: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 260 с.
9. Лук'янченко О. В., Голованов О. В. Соціально-трудова відносини в Україні: стан та перспективи: монографія. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2023. 290 с.
10. Міщенко А. П., Сахарова І. В. Організація оплати праці: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 192 с.
11. Новікова О. Ф., Олефір В. П. Ринок праці та зайнятість населення: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2020. 288 с.

12. Петюх В. М. Управління людськими ресурсами: підручник. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 392 с.
13. Прокопенко В. І., Тищенко О. П. Соціальна політика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2022. 256 с.
14. Роговий А. Й., Ткаченко Г. В. Економіка праці та продуктивність: навч. посіб. Київ: Аграр Медіа Груп, 2023. 224 с.
15. Сладкевич В. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 334 с.
16. Ткаченко А. М., Червінська О. В. Соціально-економічні аспекти ринку праці: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 270 с.
17. Шаповалов В. І. Трудове право України: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 488 с.
18. Щекін Г. В. Управління людськими ресурсами: навч.-практ. посіб. Київ: Персонал, 2022. 512 с.
19. Яковлєв М. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2023. 110 с.
20. Бондар М. І., Васильченко В. С. Ринок праці та зайнятість в Україні: навч. посіб. Київ: НАУ, 2024. 208 с.

АНКЕТА**Оцінка стилю лідерства та його впливу на мотивацію персоналу
(для працівників ТОВ «Альфа»)****Шановний працівнику!**

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні з метою оцінки стилю управління на підприємстві та його впливу на мотивацію й ефективність праці.

Будь ласка, оберіть один варіант відповіді або оцініть твердження за шкалою від 1 до 5:

- 1 – повністю не згоден
- 2 – скоріше не згоден
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден
- 5 – повністю згоден

БЛОК 1. Оцінка стилю управління

1. Керівник приймає більшість рішень одноосібно.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Працівники мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Керівник враховує думку підлеглих перед ухваленням рішень.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. На підприємстві переважає жорсткий контроль за виконанням завдань.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Керівництво заохочує ініціативність та нові ідеї.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
6. У колективі існує відкрита комунікація між керівником і працівниками.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 2. Вплив стилю управління на мотивацію

7. Я відчуваю зацікавленість керівництва у моєму професійному розвитку.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Система винагород є справедливою та зрозумілою.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. Я мотивований(а) працювати ефективніше.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
10. Мої досягнення отримують належне визнання.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
11. Я відчуваю довіру до керівництва підприємства.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 3. Соціально-психологічний клімат

12. У колективі часто виникають конфлікти.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
13. У нашому колективі панує атмосфера взаємоповаги.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
14. Я задоволений(а) умовами праці на підприємстві.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
15. Я планую продовжувати працювати на підприємстві найближчі 2 роки.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 4. Загальна оцінка

16. Який стиль управління, на Вашу думку, переважає на підприємстві?
☐ Авторитарний
☐ Демократичний
☐ Ліберальний
☐ Важко відповісти
17. Які зміни в управлінні Ви вважаєте доцільними?
-
-
-

Методика обробки результатів

Питання 1 та 4 (високі бали) – ознака авторитарного стилю
 Питання 2, 3, 5, 6 (високі бали) – ознака демократичного стилю
 Середній бал по блоку 2 – рівень мотивації
 Питання 12 (високий бал) – високий рівень конфліктності

Якщо середній бал по авторитарних твердженнях ≥ 4 , а по демократичних ≤ 3 – можна зробити висновок про домінування авторитарного стилю управління.