

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 23 ” 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Лідерство у системі управління підприємством.»

Здобувач вищої освіти:

(підпис)

Андрій ПОНОМАРЕНКО
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

(підпис)

д.ф.н., проф. Віталіна НІКІТЕНКО
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____ Ірина АГЕСЬВА
« 3 » листопада 2025 р.

_____ Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Пономаренко Андрій Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Лідерство у системі управління підприємством»

керівник роботи Нікітенко Віталіна Олександрівна

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 10 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань лідерства, менеджменту, управління персоналом та організаційного розвитку; монографії, наукові статті, матеріали міжнародних організацій; аналітичні звіти міжнародних організацій; офіційні інформаційні ресурси органів державної влади та підприємств; результати власного аналізу автора; інші наукові та інформаційні джерела за темою дослідження.

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розділ 2. СУЧАСНІ УМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ
ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ

5. Перелік графічного матеріалу 6 таблиць, 2 рисунки

6. Дата видачі завдання 04.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.	27.03.26р.	
3	Розділ 2. СУЧАСНІ УМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

Андрій ПОНОМАРЕНКО

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

Віталіна НІКІТЕНКО

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Лідерство у системі управління підприємством

Структура й обсяг бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 30 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 65 с.

Мета роботи. Комплексний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів формування лідерства у системі управління підприємством та обґрунтування напрямів його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Задачами дослідження є:

- дослідити сутність та еволюцію наукових підходів до розуміння лідерства;
- визначити основні методологічні підходи та інструменти формування лідерства у системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні моделі лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу;
- дослідити особливості формування лідерства в сучасних умовах функціонування українських підприємств;
- визначити основні виклики розвитку лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану;
- проаналізувати міжнародний досвід розвитку лідерства у системі корпоративного управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення формування лідерства у системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування лідерства у системі управління підприємством.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми, інструменти та підходи до формування і розвитку лідерства в системі управління підприємством.

Методи дослідження. Основу дослідження становлять системний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення, статистичного аналізу, контент-аналізу наукових джерел та прогнозування. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування лідерства у системі управління підприємством, розкрито сутність та еволюцію наукових підходів до розуміння лідерства, охарактеризовано основні методологічні підходи до його формування та проаналізовано сучасні моделі лідерства в умовах глобалізації й цифрової трансформації бізнесу. У другому розділі проаналізовано особливості формування лідерства в сучасних умовах функціонування українських підприємств, визначено основні виклики розвитку лідерства в умовах кризових явищ і воєнного стану, узагальнено міжнародний досвід розвитку лідерства у системі корпоративного управління та обґрунтовано напрями вдосконалення формування лідерства у системі управління підприємством, зокрема запропоновано авторську модель сучасного лідерства керівника виробничого підприємства в умовах нестабільності.

Ключові слова: ЛІДЕРСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, КЕРІВНИК, ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО, АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	12
1.1. Сутність і концептуальні підходи до визначення лідерства в системі управління підприємством.....	12
1.2. Методологічні підходи та інструменти формування лідерства в системі управління підприємством.....	18
1.3. Сучасні моделі лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу.....	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ УМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ.....	35
2.1. Формування лідерства керівника виробничого підприємства в умовах трансформації економіки України: європейський досвід та перспективи адаптації.....	35
2.2. Виклики формування лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану.....	40
2.3. Напрями удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України.....	45
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності керівників забезпечувати адаптацію організації до постійних змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим особливого значення набуває лідерство як один із ключових чинників розвитку підприємства, формування його конкурентних переваг, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкого функціонування в умовах нестабільності.

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, що характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами та зростанням вимог до ефективності управління людськими ресурсами. За таких умов традиційні адміністративні методи управління поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем новим підходам, які базуються на розвитку лідерських компетентностей керівників, формуванні командної взаємодії, мотивації персоналу та створенні сприятливого організаційного середовища. Світова практика свідчить, що лідерство дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс підприємства. Провідні міжнародні компанії активно впроваджують програми розвитку лідерського потенціалу персоналу, розглядаючи його як необхідну умову інноваційного розвитку, управління змінами та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Особливої актуальності набувають концепції трансформаційного, адаптивного, цифрового та етичного лідерства, що відповідають сучасним викликам розвитку бізнесу. Для України проблема формування ефективного лідерства у системі управління підприємством набуває особливого значення в умовах структурних змін економіки, цифровізації бізнес-процесів, євроінтеграційних перетворень та наслідків воєнного стану. Підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсів, кадрового дефіциту та необхідності

швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. У таких умовах саме лідерство стає важливим чинником забезпечення організаційної стійкості, ефективного використання людського капіталу та реалізації стратегічних цілей підприємства. Важливого значення набуває також дослідження міжнародного досвіду формування лідерства в системі корпоративного управління. Практика провідних компаній країн Європейського Союзу, США та інших розвинених держав демонструє ефективність сучасних моделей лідерства, орієнтованих на розвиток персоналу, управління знаннями, інноваційність та соціальну відповідальність бізнесу. Використання кращих міжнародних практик може сприяти підвищенню ефективності діяльності українських підприємств та формуванню сучасної управлінської культури. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу теоретичних і практичних аспектів формування лідерства у системі управління підприємством, дослідження сучасних викликів розвитку лідерських компетентностей та обґрунтування напрямів удосконалення лідерства в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Проблематика лідерства є одним із найбільш досліджуваних напрямів сучасної управлінської науки. Теоретичні основи дослідження лідерства були закладені у працях М. Вебера, який розробив концепцію харизматичного лідерства, а також Р. Стогділла, який здійснив систематизацію підходів до вивчення особистісних характеристик лідерів. Подальший розвиток теорії лідерства пов'язаний із формуванням поведінкового та ситуаційного підходів, представлених у працях Р. Лайкерта, Ф. Фідлера, П. Герсі та К. Бланшара. Значний внесок у розвиток сучасних концепцій лідерства зробили Дж. Макгрегор Бернс та Б. Басс, які обґрунтували теорію трансформаційного лідерства, що стала однією з найвпливовіших у сучасному менеджменті. У дослідженні проблем лідерства важливе місце займають праці Дж. Коттера, який розмежував поняття управління та лідерства, а також У. Бенніса, який розглядав лідерство як ключовий чинник організаційного розвитку. Значний

внесок у розвиток сучасних підходів до стратегічного та адаптивного лідерства зробили Р. Хайфец, Дж. Коллінз та інші зарубіжні дослідники. Серед українських науковців питання лідерства, управління персоналом та розвитку управлінських компетентностей досліджували А. Колот, В. Данюк, Л. Балабанова, О. Грішнова, Г. Дмитренко та інші. У їхніх працях розглядаються проблеми розвитку людського капіталу, формування лідерських якостей керівників, мотивації персоналу та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Водночас, незважаючи на значний рівень наукового опрацювання проблематики, подальшого дослідження потребують питання формування лідерства у системі управління підприємством в умовах цифровізації економіки, розвитку дистанційних форм праці, кризових явищ та воєнного стану. Особливо актуальним є вивчення міжнародного досвіду розвитку лідерства та можливостей його адаптації до сучасних умов функціонування українських підприємств.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів формування лідерства у системі управління підприємством та обґрунтування напрямів його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та еволюцію наукових підходів до розуміння лідерства;
- визначити основні методологічні підходи та інструменти формування лідерства у системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні моделі лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу;
- дослідити особливості формування лідерства в сучасних умовах функціонування українських підприємств;
- визначити основні виклики розвитку лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану;

- проаналізувати міжнародний досвід розвитку лідерства у системі корпоративного управління;

- обґрунтувати напрями вдосконалення формування лідерства у системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування лідерства у системі управління підприємством.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми, інструменти та підходи до формування і розвитку лідерства в системі управління підприємством.

Методологічну основу дослідження становлять:

- системний підхід;
- методи аналізу та синтезу;
- порівняльний аналіз;
- інституційний підхід;
- метод узагальнення;
- статистичний аналіз;
- контент-аналіз наукових джерел;
- метод прогнозування.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів керівниками підприємств, фахівцями з управління персоналом та корпоративного розвитку під час формування програм розвитку лідерських компетентностей, удосконалення систем управління персоналом та впровадження сучасних підходів до організаційного розвитку. Результати дослідження можуть бути використані у процесі підготовки управлінських кадрів, розроблення корпоративних програм навчання та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Інформаційна база дослідження

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем лідерства, менеджменту та управління персоналом, міжнародні аналітичні звіти, статистичні матеріали, нормативно-

правові акти України, а також публікації міжнародних організацій і консалтингових компаній щодо розвитку лідерства та корпоративного управління.

Теоретичну основу дослідження становлять монографії, наукові статті, матеріали міжнародних конференцій та аналітичні дослідження у сфері менеджменту, організаційної поведінки, розвитку людського капіталу та корпоративного лідерства.

Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Роботу викладено на _67__ сторінках, з них _64__ сторінок основного тексту.

Список використаних джерел складає _30__ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність і концептуальні підходи до визначення лідерства в системі управління підприємством

В умовах сучасного розвитку економіки та посилення конкуренції між суб'єктами господарювання особливого значення набуває ефективне управління підприємством, одним із ключових чинників якого є лідерство. Саме від здатності керівника не лише організовувати діяльність працівників, а й надихати їх на досягнення спільних цілей значною мірою залежить результативність функціонування організації. У зв'язку з цим проблематика лідерства займає важливе місце в теорії менеджменту та залишається актуальним напрямом сучасних наукових досліджень. Поняття лідерства є складною, багатогранною категорією, яку досліджують представники різних наукових напрямів, зокрема менеджменту, психології, соціології, політології та організаційної поведінки. Незважаючи на значну кількість наукових праць, у сучасній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності лідерства, що пояснюється складністю самого явища та різноманітністю умов його прояву. У загальному розумінні лідерство розглядається як процес впливу однієї особи на інших членів групи з метою досягнення визначених цілей. На відміну від формального управління, яке ґрунтується на посадових повноваженнях, лідерство базується насамперед на авторитеті, довірі, професійній компетентності та здатності мотивувати інших до спільної діяльності.

Наукові дослідження лідерства почали активно розвиватися наприкінці XIX - на початку XX століття [30]. Однією з перших стала теорія особистісних якостей (Trait Theory), представники якої виходили з припущення, що лідери володіють особливими вродженими характеристиками, які відрізняють їх від

інших людей. Значний внесок у розвиток цього підходу зробив Ральф Стогділл, який здійснив систематизацію особистісних характеристик ефективних лідерів. До таких характеристик дослідники відносили інтелектуальні здібності, впевненість у собі, відповідальність, рішучість, комунікабельність та емоційну стійкість. Подальший розвиток теорії лідерства призвів до формування поведінкового підходу, відповідно до якого ефективність лідера визначається не його особистісними якостями, а стилем поведінки та методами взаємодії з підлеглими. Представники цього напрямку зосереджували увагу на вивченні конкретних моделей поведінки керівників та їхнього впливу на результати діяльності організації. Вагомий внесок у розвиток поведінкового підходу зробили дослідники Мічиганського та Огайського університетів, які довели, що ефективне лідерство пов'язане з поєднанням орієнтації як на досягнення виробничих результатів, так і на розвиток міжособистісних відносин у колективі. Подальший розвиток цих ідей знайшов відображення в роботах Ренсіса Лайкерта, який запропонував класифікацію стилів управління та обґрунтував переваги демократичного стилю керівництва. У 1960–1970-х роках широкого поширення набули ситуаційні теорії лідерства, які ґрунтувалися на тому, що універсального стилю керівництва не існує, а ефективність лідера залежить від конкретних умов діяльності організації [30]. Серед найбільш відомих представників цього напрямку слід відзначити Фреда Фідлера, який розробив контингентну модель лідерства, а також Пола Герсі та Кеннета Бланшара, які запропонували модель ситуаційного лідерства. Згідно із ситуаційним підходом, вибір стилю лідерства залежить від рівня професійної підготовки працівників, їхньої мотивації, характеру поставлених завдань та особливостей зовнішнього середовища. Такий підхід значно розширив можливості практичного застосування теорії лідерства в діяльності сучасних організацій. Новий етап розвитку теорії лідерства пов'язаний із формуванням концепції трансформаційного лідерства. Засновником цього напрямку вважається Джеймс Макгрегор Бернс, який запропонував розмежовувати трансакційне та

трансформаційне лідерство. Подальший розвиток цієї концепції здійснив Бернард Басс. Трансформаційне лідерство передбачає здатність керівника формувати спільне бачення майбутнього, надихати працівників на досягнення високих результатів, стимулювати інноваційне мислення та сприяти професійному розвитку персоналу. Саме цей підхід сьогодні вважається одним із найбільш ефективних у системі управління сучасними підприємствами. У сучасній управлінській науці значна увага приділяється також концепціям стратегічного, адаптивного, цифрового та етичного лідерства. Стратегічне лідерство орієнтоване на формування довгострокових цілей розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Адаптивне лідерство передбачає здатність керівників ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та управляти процесами трансформації. Особливого значення в умовах цифровізації економіки набуває цифрове лідерство, яке пов'язане зі здатністю керівників використовувати сучасні інформаційні технології, управляти цифровими змінами та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства. Водночас дедалі більшого поширення набуває концепція етичного лідерства, яка базується на принципах соціальної відповідальності, доброчесності та дотримання етичних норм у процесі управління. У сучасних умовах лідерство розглядається не лише як особиста характеристика керівника, а як важливий елемент системи управління підприємством. Ефективний лідер забезпечує формування позитивної організаційної культури, підвищення рівня залученості персоналу, розвиток командної роботи та підтримку інноваційних процесів. Дослідження міжнародних консалтингових компаній свідчать, що підприємства з високим рівнем розвитку лідерства демонструють кращі показники продуктивності праці, адаптивності та конкурентоспроможності [27].

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення сутності лідерства дозволяє зробити висновок, що лідерство є складним соціально-управлінським явищем, яке поєднує особистісні характеристики керівника, особливості його поведінки, здатність впливати на працівників та забезпечувати досягнення

стратегічних цілей організації. У сучасних умовах господарювання лідерство є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства та його успішного розвитку в динамічному зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1

Основні концептуальні підходи до розуміння лідерства

Теорія (підхід)	Представники	Основна ідея	Переваги	Недоліки
Теорія особистісних якостей	Р. Стогділл, Р. Манн	Лідери володіють особливими особистими характеристиками	Акцент на ролі особистості керівника	Не враховує вплив ситуації
Поведінковий підхід	Р. Лайкерт, дослідники Огайського університету	Ефективність визначається стилем поведінки керівника	Орієнтація на практичні управлінські навички	Не існує універсального стилю
Ситуаційний підхід	Ф. Фідлер, П. Герсі, К. Бланшар	Стиль лідерства залежить від конкретної ситуації	Враховує умови діяльності організації	Складність практичного застосування
Трансакційне лідерство	Дж. Бернс, Б. Басс	Взаємодія через систему винагород і контролю	Ефективне для стабільних умов	Обмежує інноваційність
Трансформаційне лідерство	Дж. Бернс, Б. Басс	Надихання працівників на досягнення спільної мети	Сприяє інноваціям і розвитку персоналу	Високі вимоги до особистості лідера
Адаптивне лідерство	Р. Хайфец	Здатність реагувати на зміни та невизначеність	Ефективне в кризових умовах	Потребує високого рівня компетентності
Цифрове лідерство	Сучасні дослідники цифрового менеджменту	Управління цифровими змінами та інноваціями	Відповідає викликам цифрової економіки	Вимагає постійного навчання

Джерело: створено автором на основі обробки відповідних наукових джерел

Розвиток сучасних концепцій лідерства сприяв переосмисленню ролі керівника в організації. Якщо традиційні підходи до управління передбачали переважно виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю, то сучасне лідерство орієнтоване на формування стратегічного бачення, розвиток людського капіталу та забезпечення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим у сучасній теорії менеджменту лідерство розглядається як невід'ємна складова ефективного управління підприємством. Важливість лідерства обумовлена насамперед тим, що саме людські ресурси є основним джерелом конкурентних переваг сучасних підприємств. У період індустріальної економіки вирішальне значення мали матеріальні активи та виробничі потужності, тоді як в умовах економіки знань основним фактором успіху стають професійні компетентності працівників, їхня креативність, інноваційність та здатність до навчання. Ефективний лідер створює умови для реалізації потенціалу персоналу, формує сприятливий психологічний клімат та забезпечує залученість працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Однією з ключових функцій сучасного лідерства є формування спільного бачення розвитку організації. Лідер не лише визначає напрямок розвитку підприємства, а й забезпечує розуміння працівниками стратегічних цілей та їхньої ролі у процесі їх досягнення. Завдяки цьому формується високий рівень організаційної згуртованості, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Водночас сучасне лідерство тісно пов'язане з процесами управління змінами. Глобалізація, цифровізація, розвиток інформаційних технологій та зростання конкурентного тиску змушують підприємства постійно адаптуватися до нових умов функціонування. У таких умовах керівник має виступати не лише адміністратором, а й агентом змін, здатним ефективно управляти трансформаційними процесами та мінімізувати опір персоналу до нововведень [25].

Проблема лідерства набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Впровадження сучасних інформаційних систем,

автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних змінюють підходи до управління підприємством. Це вимагає від керівників нових компетентностей, пов'язаних із цифровою грамотністю, управлінням інноваціями та здатністю працювати в умовах постійних технологічних змін. Крім того, сучасні дослідження свідчать про безпосередній вплив лідерства на результати діяльності організації. Ефективне лідерство сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень, зростанню рівня задоволеності працівників роботою та зниженню плинності кадрів. Підприємства, в яких сформовано ефективну систему розвитку лідерства, демонструють вищу стійкість до кризових явищ та кращі результати в довгостроковій перспективі. Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про поступовий перехід від концепції індивідуального лідерства до моделей командного та розподіленого лідерства. У сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває здатність працівників різних рівнів управління брати на себе відповідальність за ухвалення рішень та ініціювати зміни в межах своїх функціональних обов'язків. Це сприяє підвищенню гнучкості організації та швидкості реагування на виклики зовнішнього середовища. Таким чином, лідерство в сучасних умовах є не лише особистісною характеристикою керівника, а стратегічним ресурсом розвитку підприємства. Воно забезпечує ефективне використання людського капіталу, сприяє впровадженню інновацій, підвищує адаптивність організації та створює передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження сутності лідерства та еволюції підходів до його розуміння є необхідною передумовою для формування ефективної системи управління сучасним підприємством [24]. У сучасних умовах оцінювання ефективності лідерства дедалі частіше здійснюється через систему ключових показників результативності (KPI), рівень залученості персоналу та організаційну продуктивність. Важливим аспектом є також розвиток емоційного інтелекту керівників, який суттєво впливає на якість міжособистісної взаємодії в колективі. Окрему роль у формуванні

ефективного лідерства відіграє корпоративна культура, яка визначає норми поведінки та систему цінностей організації. У вітчизняній управлінській практиці спостерігається поступова інтеграція класичних західних теорій лідерства з урахуванням національних особливостей ведення бізнесу. Подальші дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на розробку адаптивних моделей лідерства, які враховують динаміку цифрової трансформації економіки.

1.2 Методологічні підходи та інструменти формування лідерства в системі управління підприємством

Формування лідерства в системі управління підприємством є складним процесом, що поєднує організаційні, психологічні та управлінські аспекти діяльності. У сучасних умовах господарювання лідерство розглядається як важливий чинник підвищення ефективності управління, розвитку персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У наукових підходах до дослідження лідерства значна увага приділяється його системному характеру. Згідно з підходами, які розглядаються у працях О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельник [6,7], управління підприємством має розглядатися як цілісна система, у якій лідер виконує роль координатора, що забезпечує узгодження інтересів різних структурних підрозділів та спрямування їхньої діяльності на досягнення стратегічних цілей організації. Важливим напрямом формування лідерства є розвиток управлінських і психологічних компетентностей керівників. У цьому контексті значний внесок зроблено у працях О. Куций [5], де лідерство розглядається як психологічний феномен управлінської діяльності. Особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок, здатності впливати на персонал, формуванню довіри в колективі та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Комплексний підхід до розвитку управлінського персоналу також представлений у працях С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки, де підкреслюється значення психологічної

готовності керівника до управлінської діяльності. Важливими складовими є мотивація до лідерства, емоційна стійкість, здатність до ухвалення рішень та саморозвитку. Методологічно формування лідерства базується на поєднанні системного та поведінкового підходів. Системний підхід дозволяє розглядати лідерство як елемент загальної структури управління підприємством, тоді як поведінковий - акцентує увагу на стилях управління та особливостях взаємодії керівника з підлеглими. У межах цих підходів важливими є формування ефективної комунікації між рівнями управління та розвиток командної роботи. Окрему роль у формуванні лідерства відіграє система професійного розвитку керівників. Вона включає навчання, тренінги, наставництво та самоосвіту. Такі інструменти дозволяють підвищувати рівень управлінських компетентностей та забезпечують практичне закріплення теоретичних знань у реальній діяльності підприємства. Важливим інструментом є також оцінювання управлінського персоналу, яке дозволяє визначати рівень розвитку лідерських якостей, виявляти сильні та слабкі сторони керівників і формувати індивідуальні програми розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і загальної результативності діяльності підприємства. Таким чином, формування лідерства в системі управління підприємством базується на інтеграції системного та психологічного підходів, розвитку управлінських компетентностей і використанні сучасних інструментів навчання та оцінювання персоналу. У сукупності це забезпечує підвищення ефективності управління та розвиток організації в довгостроковій перспективі. Важливими елементами узагальнення методологічних підходів до формування лідерства є їх систематизація та порівняльний аналіз. Це дозволяє визначити особливості кожного підходу та їхнє практичне значення для управління підприємством.

Нижче наведено узагальнену характеристику основних методологічних підходів до формування лідерства.

Таблиця 1.2

Основні методологічні підходи до формування лідерства

Методологічний підхід	Сутність підходу	Основні представники	Значення для формування лідерства
Особистісний (теорія рис)	Лідерство розглядається як сукупність вроджених або набутих особистісних характеристик	Г. Олпорт, Р. Стогділл, К. Бірд	Дає змогу визначити ключові якості ефективного лідера та напрямки їх розвитку
Поведінковий	Основна увага приділяється стилю поведінки та управлінським діям лідера	К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон	Дозволяє формувати ефективні моделі управлінської поведінки
Ситуаційний	Ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації та умов діяльності організації	Ф. Фідлер, П. Герсі, К. Бланшар	Сприяє адаптації стилю лідерства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Системний	Лідерство розглядається як елемент цілісної системи управління організацією	Л. фон Берталанфі, П. Сенге	Забезпечує узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей організації
Компетентнісний	Лідерство базується на сукупності професійних, соціальних та управлінських компетентностей	Р. Бояцис, Д. Макклелланд	Орієнтує на розвиток необхідних компетентностей керівника
Трансформаційний	Лідер мотивує працівників до досягнення спільних цілей через натхнення та розвиток	Дж. Бернс, Б. Басс	Сприяє інноваційному розвитку організації та підвищенню залученості персоналу
Ціннісний	В основі лідерства	Б. Аволіо, В.	Формує довіру,

	лежать моральні принципи, корпоративні цінності та соціальна відповідальність	Гарднер	організаційну культуру та етичну поведінку
Синергетичний	Лідерство є результатом взаємодії особистості, колективу та середовища	І. Пригожин, Г. Хакен	Забезпечує ефективне функціонування організації в умовах нестабільності та змін

Джерело: складено автором на основі праць відповідних авторів.

Узагальнення основних методологічних підходів до формування лідерства свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до визначення сутності та механізмів розвитку лідерських якостей керівника. Кожен із розглянутих підходів акцентує увагу на окремих характеристиках лідерства, розкриваючи його як складне та багатогранне соціально-управлінське явище. Водночас сучасні умови функціонування підприємств потребують комплексного розуміння ролі лідера, що поєднує особистісні якості, професійні компетентності, управлінський досвід та здатність ефективно взаємодіяти з колективом. Особливої актуальності питання формування лідерства набувають в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коли організації стикаються з економічними, технологічними, соціальними та політичними викликами. За таких обставин ефективність діяльності керівника визначається не лише його здатністю організовувати виробничі процеси, але й умінням передбачати зміни, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати адаптацію підприємства до нових умов функціонування. У зв'язку з цим у сучасній управлінській науці все більшого поширення набуває концепція адаптивного лідерства, яка розглядає лідера як ініціатора організаційних змін та координатора процесів розвитку. Адаптивний підхід ґрунтується на здатності керівника швидко оцінювати

ситуацію, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та залучати працівників до пошуку ефективних шляхів розв'язання проблем. На відміну від традиційних моделей управління, адаптивне лідерство передбачає гнучкість, відкритість до інновацій та готовність до постійного навчання. Важливим аспектом формування лідерства є також розвиток емоційного інтелекту керівника, який забезпечує ефективну комунікацію, управління конфліктами та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні дослідження підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню довіри між керівником і працівниками, формуванню командної взаємодії та зростанню мотивації персоналу до досягнення спільних цілей. Крім того, формування лідерства нерозривно пов'язане з розвитком організаційної культури підприємства. Саме лідер визначає систему цінностей, поведінкових норм та принципів взаємодії, які впливають на ефективність діяльності персоналу та рівень його залученості до реалізації стратегічних завдань. У сучасних умовах особливого значення набуває формування культури партнерства, відповідальності, інноваційності та безперервного професійного розвитку.

Таким чином, формування лідерства є складним багаторівневим процесом, що передбачає розвиток особистісних характеристик, професійних компетентностей, управлінських навичок та здатності до адаптації в умовах змін. Ефективне поєднання зазначених складових створює передумови для успішного функціонування підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Подальшого дослідження потребують моделі та стилі лідерства, які визначають практичні механізми реалізації лідерського потенціалу керівника в діяльності сучасної організації. Подальший розвиток інструментів формування лідерства пов'язаний із удосконаленням системи управління персоналом на підприємстві. Особливого значення набуває впровадження сучасних методів оцінювання та розвитку управлінських кадрів [24].

До ключових інструментів формування лідерства належать системи оцінювання персоналу, які дозволяють визначати рівень розвитку управлінських компетентностей та потенціал керівників. Серед них найбільш поширеними є метод атестації, оцінка за компетенціями, а також метод багатоканального зворотного зв'язку. Їх використання дає змогу сформувати об'єктивну картину управлінського потенціалу працівників. Важливим інструментом також є система навчання та розвитку персоналу, яка включає тренінги, коучинг, наставництво та практичні кейси. Такі методи сприяють розвитку управлінських навичок, формуванню стратегічного мислення та підвищенню ефективності ухвалення рішень. Окрему роль відіграє організаційна культура підприємства, яка створює середовище для розвитку лідерства. Високий рівень довіри, відкритість комунікацій та підтримка ініціативності персоналу сприяють формуванню лідерських якостей на всіх рівнях управління.

Таким чином, методологічні підходи та інструменти формування лідерства є взаємопов'язаною системою, що забезпечує розвиток управлінського потенціалу підприємства, підвищення ефективності ухвалення рішень та зміцнення конкурентних позицій організації.

1.3 Сучасні моделі лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу

Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки та посилення конкурентної боротьби суттєво змінюють вимоги до систем управління підприємствами та ролі керівника в організації. Якщо в традиційних умовах основна увага приділялася адміністративним функціям управління, то сучасне бізнес-середовище потребує від керівника здатності оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації, забезпечувати розвиток людського капіталу та формувати організаційну стійкість [23]. У зв'язку з цим відбувається еволюція підходів до розуміння лідерства, що

відображається в появі нових моделей управлінської поведінки. Сучасні дослідники розглядають лідерство як складний соціально-управлінський процес, спрямований на формування спільного бачення розвитку організації та досягнення стратегічних цілей шляхом ефективної взаємодії між керівником і працівниками. На думку Дж. Коттера, ефективне лідерство набуває особливого значення саме в періоди масштабних організаційних змін, коли традиційні методи управління виявляються недостатніми для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Однією з найбільш поширених моделей сучасного лідерства є трансформаційне лідерство, концептуальні засади якого були сформульовані Дж. Бернсом та отримали подальший розвиток у працях Б. Басса [16, 17]. Відповідно до даної концепції лідер не лише координує діяльність підлеглих, але й формує бачення майбутнього, мотивує персонал до досягнення високих результатів та стимулює інноваційну активність. Трансформаційний лідер здатний створювати атмосферу довіри та співпраці, що сприяє підвищенню рівня залученості працівників до виконання стратегічних завдань підприємства. Особливої актуальності трансформаційне лідерство набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу. Впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів та розвиток штучного інтелекту потребують від керівників здатності ефективно управляти змінами та підтримувати інноваційну культуру організації. За таких умов лідер повинен виступати не лише організатором діяльності, але й провідником цифрових перетворень. Поряд із трансформаційним лідерством важливе місце займає адаптивна модель лідерства, розроблена Р. Хейфецом та М. Лінскі [23, 24]. Основною характеристикою адаптивного лідерства є здатність керівника забезпечувати ефективне функціонування організації в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. На відміну від традиційних управлінських підходів, адаптивний лідер орієнтується не лише на вирішення поточних проблем, але й на формування здатності організації пристосовуватися до майбутніх викликів.

У сучасних умовах господарювання адаптивне лідерство набуває особливого значення для виробничих підприємств, діяльність яких залежить від численних зовнішніх факторів, зокрема економічної кон'юнктури, технологічних змін, логістичних ризиків та глобальних криз. Ефективність діяльності керівника визначається його здатністю швидко приймати рішення, мобілізувати ресурси та забезпечувати координацію дій персоналу в умовах постійних змін. Важливою тенденцією розвитку сучасних управлінських концепцій є формування цифрового лідерства. На думку Г. Кейна та його колег, цифровий лідер повинен володіти не лише управлінськими компетентностями, але й глибоким розумінням можливостей цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів та цифрових комунікацій. Цифрове лідерство передбачає створення умов для впровадження інновацій, розвитку цифрової культури та формування нових моделей взаємодії між працівниками й організацією. У науковій літературі також приділяють значну увагу сервант-лідерству, засновником якого вважається Р. Грінліф. Відповідно до цієї концепції головною місією керівника є служіння інтересам колективу, сприяння професійному розвитку працівників та створення сприятливих умов для реалізації їхнього потенціалу. На відміну від авторитарних моделей управління, сервант-лідерство базується на довірі, партнерстві та взаємній відповідальності. Подальший розвиток гуманістичних підходів до управління сприяв формуванню концепції автентичного лідерства, представленої у працях Б. Джорджа, Б. Аволіо та В. Гарднера [15]. Автентичний лідер характеризується високим рівнем самосвідомості, відкритістю, етичністю та послідовністю у своїх діях. В умовах зростання суспільних вимог до соціальної відповідальності бізнесу саме автентичне лідерство сприяє формуванню довіри між керівником, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Суттєвий вплив на розвиток сучасних організацій справляє також концепція розподіленого лідерства, розроблена Дж. Спіллейном [25]. Вона передбачає передачу окремих лідерських функцій працівникам відповідно до їх компетентностей, досвіду та професійних

можливостей. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність командної роботи, активізувати участь персоналу в прийнятті рішень та забезпечити більш гнучке реагування організації на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасні моделі лідерства формуються під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростання рівня невизначеності бізнес-середовища. Їх спільною характеристикою є орієнтація на розвиток людського капіталу, підтримку інноваційної діяльності, забезпечення організаційної гнучкості та підвищення адаптивності підприємства. Для виробничих підприємств, які функціонують в умовах нестабільності, особливого значення набуває інтеграція принципів трансформаційного, адаптивного та цифрового лідерства, що створює передумови для досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика сучасних моделей лідерства

Модель лідерства	Представники	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
Трансформаційне	Дж. Бернс, Б. Басс	Формування спільного бачення розвитку, мотивація персоналу до змін та інновацій	Високий рівень залученості працівників, підтримка інновацій, розвиток організаційної культури	Значна залежність від особистих якостей лідера
Адаптивне	Р. Хейфец, М. Лінскі	Орієнтація на швидке реагування на зміни та управління невизначеністю	Забезпечення гнучкості та стійкості організації	Високі вимоги до професійної підготовки керівника
Цифрове	Г. Кейн, Д. Роджерс	Управління процесами цифрової трансформації	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності	Потребує постійного оновлення цифрових

		ції та впровадження інноваційних технологій	бізнес-процесів	компетентностей
Сервант-лідерство	Р. Грінліф	Орієнтація на потреби працівників та їх розвиток	Формування довіри, підвищення лояльності персоналу	Може уповільнювати процес прийняття рішень
Автентичне	Б. Джордж, Б. Аволю, В. Гарднер	Управління на основі етичності, відкритості та чесності	Зміцнення довіри та позитивного іміджу організації	Залежить від рівня особистісної зрілості керівника
Розподілене	Дж. Спіллейн	Делегування лідерських функцій між членами команди	Розвиток командної роботи та підвищення відповідальності працівників	Ускладнення координації управлінських процесів
Мережеве	М. Кастельс	Лідерство через координацію горизонтальних зв'язків і партнерських взаємодій	Підвищення швидкості обміну знаннями та інформацією	Складність контролю результатів діяльності
Інклюзивне	Б. Бурк, Дж. Мор Баррак	Забезпечення участі всіх працівників у прийнятті рішень незалежно від їх особливостей та статусу	Підвищення креативності та рівня залученості персоналу	Потребує розвиненої організаційної культури

Емоційне	Д. Гоулман	Використан ня емоційного інтелекту для управління персоналом	Покращення комунікації та соціально- психологічного клімату	Ризик надмірної орієнтації на міжособисті сні відносини
----------	---------------	--	---	--

Джерело: сформовано автором на основі обробки відповідних джерел.

Аналіз сучасних моделей лідерства свідчить про поступовий відхід від традиційного розуміння керівника як носія виключно адміністративних повноважень. В умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу лідерство дедалі більше набуває стратегічного характеру, орієнтованого на розвиток людського капіталу, управління знаннями та забезпечення організаційної стійкості. Це обумовлено тим, що успішність сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників. Важливою особливістю сучасного лідерства є його орієнтація на формування організаційної культури, яка сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та залученості персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Як зазначає Б. Басс, ефективний лідер не лише визначає напрями розвитку організації, а й створює умови для самореалізації працівників, що забезпечує їх високу мотивацію та прагнення до досягнення спільних цілей [27]. Поширення цифрових технологій істотно змінило характер взаємодії між керівником і персоналом. Використання цифрових платформ, систем управління даними, штучного інтелекту та засобів дистанційної комунікації сприяє трансформації традиційних управлінських процесів. У зв'язку з цим від керівників вимагається розвиток нових компетентностей, серед яких особливе значення мають цифрова грамотність, аналітичне мислення, здатність працювати з великими обсягами інформації та навички управління віртуальними командами. Разом із тим цифровізація створює не лише нові можливості, але й додаткові виклики для лідерства.

Автоматизація виробничих процесів, прискорення інформаційних потоків та зростання рівня конкуренції вимагають від керівників високої швидкості прийняття рішень і здатності ефективно управляти змінами. Саме тому в сучасній науковій літературі все частіше підкреслюється необхідність інтеграції різних моделей лідерства залежно від конкретної управлінської ситуації. Для виробничих підприємств особливого значення набуває поєднання трансформаційного, адаптивного та цифрового лідерства. Трансформаційне лідерство забезпечує формування стратегічного бачення та підтримку інноваційного розвитку, адаптивне - сприяє ефективному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, а цифрове - створює передумови для впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності бізнес-процесів. Синергія зазначених моделей дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність навіть за умов нестабільності ринку та високого рівня невизначеності. Враховуючи сучасні тенденції розвитку управлінської науки, доцільно розглядати лідерство як комплексну систему взаємопов'язаних компетентностей, цінностей та управлінських практик, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, але й сформувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Отже, сучасні моделі лідерства відображають трансформацію ролі керівника в умовах глобалізації та цифровізації економіки [29]. Їх використання сприяє підвищенню гнучкості організації, розвитку інноваційного потенціалу та забезпеченню ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це дозволяє розглядати сучасне лідерство як один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку виробничих підприємств. Водночас ефективність сучасного лідерства визначається не лише наявністю окремих управлінських компетентностей, а й здатністю керівника інтегрувати різні підходи та інструменти управління відповідно до потреб організації. Практика діяльності успішних підприємств свідчить, що досягнення високих

результатів забезпечується не домінуванням однієї моделі лідерства, а їх раціональним поєднанням залежно від особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливо актуальним це питання є для виробничих підприємств, які функціонують в умовах високого рівня ризику, нестабільності ринків, технологічних змін та посилення глобальної конкуренції. За таких обставин керівник має одночасно виконувати функції стратегічного візонера, організатора змін, наставника персоналу та координатора цифрової трансформації. Саме тому виникає потреба у формуванні комплексної системи лідерства, яка б поєднувала переваги сучасних моделей управління та забезпечувала їх практичну реалізацію в діяльності підприємства. Сучасні моделі лідерства не є взаємовиключними, а навпаки, доповнюють одна одну, формуючи комплексний механізм управлінського впливу на персонал та організацію в цілому. Ефективний керівник повинен володіти здатністю гнучко поєднувати різні стилі та інструменти лідерства залежно від рівня складності завдань, особливостей колективу та динаміки зовнішнього середовища. Саме така управлінська гнучкість стає важливою передумовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до сучасних викликів [23]. Крім того, інтеграція різних моделей лідерства сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку інноваційного потенціалу підприємства та формуванню організаційної культури, орієнтованої на співпрацю й безперервне вдосконалення. Водночас здатність керівника адаптувати власний стиль управління до змін зовнішнього середовища забезпечує підвищення стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та створення умов для досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Таким чином, сучасне лідерство виступає не лише інструментом управління персоналом, а й одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації й цифрової трансформації економіки. Отже, сучасне лідерство доцільно розглядати як стратегічний ресурс розвитку підприємства, що забезпечує його здатність адаптуватися до викликів зовнішнього

середовища, підтримувати інноваційні процеси та ефективно використовувати потенціал людського капіталу. Реалізація сучасних моделей лідерства сприяє підвищенню результативності управління, зміцненню конкурентних переваг і створенню основи для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Саме тому формування та розвиток лідерських компетентностей керівників є одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління сучасними виробничими підприємствами. Це передбачає не лише розвиток професійних знань і управлінських навичок, а й формування стратегічного мислення, здатності до ефективної комунікації, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та управління змінами. В умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища саме лідерські компетентності забезпечують своєчасне реагування на нові виклики, ефективну координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, використання сучасних моделей лідерства є необхідною передумовою підвищення ефективності управління, розвитку людського капіталу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі. Ураховуючи сучасні тенденції розвитку менеджменту, можна стверджувати, що ефективне поєднання традиційних і сучасних моделей лідерства, орієнтованих на розвиток людського капіталу, впровадження інновацій, цифровізацію управлінських процесів, підвищення адаптивності організації та формування партнерських відносин.

З метою узагальнення результатів проведеного дослідження та систематизації ключових складових ефективного управління в умовах нестабільності запропоновано авторську модель сучасного лідерства керівника виробничого підприємства. Дана модель відображає взаємозв'язок між основними компонентами лідерської діяльності та очікуваними результатами функціонування організації, що дозволяє розглядати лідерство як комплексний механізм забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та організаційної стійкості підприємства (рис. 1.1).

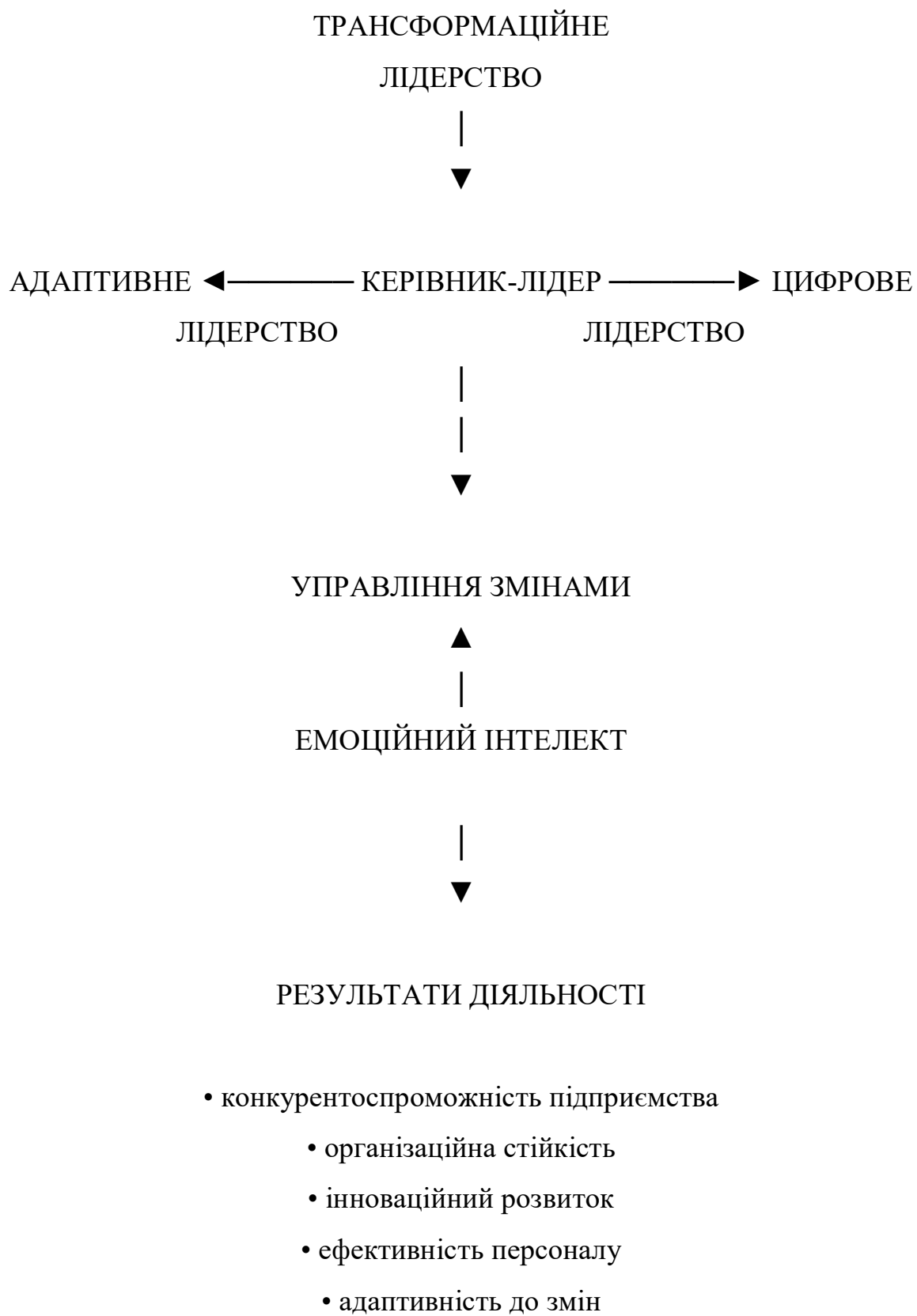


Рисунок 1.1. Авторська модель сучасного лідерства керівника виробничого підприємства в умовах нестабільності

Представлена авторська модель узагальнює результати аналізу сучасних концепцій лідерства та відображає взаємозв'язок між особистісними характеристиками керівника, управлінськими компетентностями, інструментами лідерського впливу та результатами діяльності підприємства. На відміну від класичних моделей, вона враховує особливості функціонування виробничих підприємств в умовах нестабільності, цифрової трансформації та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що робить її практично орієнтованою та придатною для використання в сучасній системі менеджменту. Водночас запропонована модель не є статичною, оскільки передбачає можливість її адаптації відповідно до специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей, масштабу виробництва та рівня розвитку організаційної культури. Її практичне використання сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню командної взаємодії, зростанню мотивації персоналу та більш ефективному використанню людського потенціалу підприємства. Крім того, реалізація моделі дозволяє забезпечити баланс між досягненням стратегічних цілей підприємства та потребами його працівників, що є важливою передумовою сталого розвитку організації. Запропонована авторська модель може бути використана як теоретико-методична основа для вдосконалення системи управління виробничими підприємствами та розроблення практичних заходів щодо розвитку лідерських компетентностей керівників в умовах сучасних викликів.

Отже, проведені дослідження сучасних моделей лідерства дозволили встановити, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу суттєво змінюється роль керівника в системі управління підприємством. Якщо традиційні підходи переважно акцентували увагу на адміністративних функціях та контролі, то сучасні концепції лідерства орієнтовані на розвиток людського капіталу, підтримку інновацій, ефективне управління змінами та забезпечення організаційної стійкості. Аналіз трансформаційних, адаптивних, цифрових, сервант-орієнтованих, автентичних та розподілених моделей лідерства свідчить про їх спрямованість на підвищення гнучкості організації

та посилення її здатності функціонувати в умовах невизначеності. Встановлено, що жодна з розглянутих моделей не може повною мірою забезпечити ефективне вирішення всіх управлінських завдань, тому найбільш результативним підходом є їх комплексне використання залежно від особливостей діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища. Для виробничих підприємств особливого значення набуває інтеграція принципів трансформаційного, адаптивного та цифрового лідерства, що дає змогу поєднати стратегічну орієнтацію на розвиток із здатністю оперативно реагувати на зміни та впроваджувати сучасні технології [1]. Саме такий підхід створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, розвитку інноваційного потенціалу, зміцнення організаційної стійкості та забезпечення ефективного використання людського капіталу. З огляду на результати проведеного дослідження запропоновано авторську модель сучасного лідерства керівника виробничого підприємства в умовах нестабільності, яка узагальнює ключові складові ефективної лідерської діяльності та відображає взаємозв'язок між сучасними моделями лідерства і результатами функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ УМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ

2.1 Формування лідерства керівника виробничого підприємства в умовах трансформації економіки України: європейський досвід та перспективи адаптації

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, супроводжуються суттєвими змінами умов функціонування підприємств, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації до нових економічних реалій. Особливого значення набувають питання забезпечення ефективного управління людськими ресурсами та розвитку лідерських компетентностей керівників, оскільки саме якість управління значною мірою визначає здатність підприємства до стабільного функціонування та стратегічного розвитку. В умовах євроінтеграційних процесів Україна поступово адаптує національні підходи до управління відповідно до стандартів і практик країн Європейського Союзу. Це стосується не лише модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій, але й трансформації управлінської культури. Сучасні європейські концепції менеджменту ґрунтуються на принципах партнерства, розвитку людського капіталу, відповідального лідерства та залучення персоналу до процесу ухвалення рішень [5]. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення європейського досвіду розвитку лідерства та визначення можливостей його адаптації до умов функціонування українських виробничих підприємств. Європейська практика свідчить, що ефективне лідерство розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Значна увага приділяється розвитку трансформаційного лідерства, яке, за дослідженнями Б. Басса та Б. Аволіо, сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку

інноваційної діяльності та формуванню спільного бачення майбутнього організації. Поряд із цим поширення набувають концепції адаптивного та цифрового лідерства, орієнтовані на ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження сучасних технологій.

Для країн Європейського Союзу характерним є системний підхід до розвитку лідерських компетентностей керівників. Більшість великих підприємств реалізують програми корпоративного навчання, розвитку управлінського резерву, наставництва та професійного коучингу. Така практика дозволяє забезпечити безперервний розвиток управлінського персоналу та формувати кадровий потенціал, здатний ефективно діяти в умовах швидких економічних і технологічних змін.

Для України питання розвитку лідерства набуває особливої актуальності в контексті післявоєнного відновлення економіки, модернізації виробництва та інтеграції в європейський економічний простір. Вітчизняні підприємства змушені одночасно вирішувати завдання відновлення виробничого потенціалу, впровадження цифрових технологій, утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення стійкості до зовнішніх ризиків. За таких умов зростає потреба у керівниках нового типу, які здатні ефективно управляти змінами, формувати згуртовані команди та забезпечувати стратегічний розвиток підприємства [12].

Водночас механічне перенесення європейських моделей лідерства в українське середовище є недоцільним. Їхня адаптація повинна враховувати специфіку національної економіки, особливості організаційної культури, рівень розвитку управлінських практик і сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю. Саме тому перспективним напрямом є формування інтегрованої моделі лідерства, яка поєднує найкращі європейські практики з особливостями функціонування українських виробничих підприємств. На думку О. Амоші, розвиток промислових підприємств України безпосередньо залежить від ефективності управлінських рішень та здатності керівників адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідник

підкреслює, що формування сучасного типу керівника-лідера потребує поєднання професійних компетентностей із навичками інноваційного менеджменту та управління змінами [14]. У працях І. Петрової наголошується, що в умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває розвиток управлінського потенціалу, орієнтованого на впровадження інновацій та використання сучасних технологій. Це передбачає формування нової управлінської парадигми, в якій лідер виступає не лише організатором виробничих процесів, а й агентом змін. Значний внесок у дослідження управлінських трансформацій зробила Л. Шульгіна, яка підкреслює важливість розвитку маркетингового та інноваційного мислення керівників підприємств, особливо в умовах посилення конкуренції та інтеграції України до європейського економічного простору. Таким чином, українські науковці наголошують, що ефективне формування лідерства в умовах трансформації економіки України потребує поєднання європейських управлінських практик із національними особливостями розвитку промислових підприємств [14]. Це дозволяє забезпечити баланс між інноваційністю, адаптивністю та реальними можливостями українського бізнес-середовища. Доцільно також врахувати позиції сучасних дослідників менеджменту, які розглядають лідерство як багаторівневу систему компетентностей, що включає стратегічне мислення, емоційний інтелект, цифрові навички та здатність до управління змінами. Такий підхід дозволяє формувати ефективну модель керівника виробничого підприємства, здатного забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1

Порівняння європейського та українського підходів до формування лідерства в організаціях

Критерій	Країни ЄС (європейський підхід)	Україна (сучасний стан)

Модель лідерства	Трансформаційне, цифрове, адаптивне, сервант-лідерство	Переважно адміністративне та змішане (перехідний тип)
Роль керівника	Лідер змін, наставник, фасилітатор	Керівник-адміністратор, контролер процесів
Управлінська культура	Відкрита, партнерська, орієнтована на довіру	Ієрархічна, з елементами формального контролю
Рівень делегування	Високий рівень делегування та розподіленого лідерства	Обмежене делегування, концентрація рішень у керівництва
Розвиток персоналу	Безперервне навчання, коучинг, менторство	Фрагментарне навчання, обмежені HR-програми
Цифровізація управління	Високий рівень впровадження цифрових технологій	Нерівномірний рівень цифрової трансформації
Управління змінами	Системне, стратегічне, інституційно підтримане	Реактивне, часто ситуативне
Орієнтація лідерства	Людиноцентрична, інноваційна	Ресурсно-адміністративна з поступовою трансформацією
Рівень автономії команд	Високий, командні моделі управління	Середній або низький рівень автономії
Основний результат	Інноваційність, конкурентоспроможність, гнучкість	Стабілізація, поступова адаптація до змін

Джерело: сформовано автором на основі обробки відповідних джерел

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, свідчить про суттєві відмінності між європейським та українським підходами до формування лідерства в організаціях. У країнах Європейського Союзу лідерство розглядається як системний інструмент розвитку організацій, що базується на принципах партнерства, довіри, інноваційності та високого рівня залучення працівників до процесів ухвалення управлінських рішень. Натомість в Україні спостерігається перехідний характер управлінських практик, де поряд із

традиційними адміністративними підходами поступово впроваджуються елементи сучасних моделей лідерства. Встановлено, що ключовою перевагою європейського підходу є його комплексність та інституційна підтримка розвитку лідерських компетентностей, що забезпечується через систему безперервного навчання, коучингу та менторства. Це дозволяє формувати керівників нового типу, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Водночас українська практика управління характеризується нерівномірністю впровадження сучасних управлінських технологій, що значною мірою зумовлено економічними, організаційними та історичними чинниками розвитку національної економіки. Важливою особливістю трансформації лідерства в Україні є поступовий перехід від ієрархічних моделей управління до більш гнучких та адаптивних форм організації праці [13]. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій, розвиток управління змінами та формування командних підходів до прийняття рішень. Разом із тим цей процес потребує системного підходу та врахування європейського досвіду як орієнтира для модернізації управлінських практик. З огляду на це доцільним є формування інтегрованої моделі розвитку лідерства, яка б поєднувала найкращі європейські практики з національними особливостями функціонування українських підприємств. Така модель має враховувати рівень цифровізації, стан організаційної культури, готовність персоналу до змін та специфіку діяльності виробничих підприємств. Таким чином, результати порівняльного аналізу підтверджують необхідність адаптації європейських підходів до умов української економіки, що дозволить забезпечити підвищення ефективності управління, розвиток людського капіталу та посилення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Саме ці положення створюють підґрунтя для подальшого розроблення авторської моделі адаптації європейського досвіду формування лідерства до умов функціонування українських організацій.

2.2. Виклики формування лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану

Сучасні умови функціонування української економіки характеризуються високим рівнем турбулентності, зумовленим впливом кризових явищ, глобальних економічних коливань та воєнного стану. У таких умовах суттєво змінюється характер управлінської діяльності, а також вимоги до керівників підприємств, які змушені приймати рішення в умовах обмежених ресурсів, високого рівня невизначеності та постійних ризиків. Це актуалізує питання переосмислення підходів до формування лідерства, орієнтованого на забезпечення стійкості організацій та їх здатності до швидкої адаптації. Одним із ключових викликів є необхідність забезпечення безперервності функціонування підприємств в умовах порушення логістичних ланцюгів, кадрового дефіциту та нестабільності ринкового середовища. У таких умовах роль керівника трансформується від традиційного адміністратора до кризового лідера, який має одночасно виконувати функції антикризового управління, стратегічного планування та психологічної підтримки персоналу [12].

Значного впливу зазнає також процес прийняття управлінських рішень, який в умовах воєнного стану характеризується необхідністю їх оперативності, високого рівня обґрунтованості та врахування ризиків безпеки. Як наслідок, зростає значення адаптивного та ситуаційного лідерства, які дозволяють керівнику швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність ключових бізнес-процесів. Окремим викликом є управління людськими ресурсами в умовах емоційної напруги, міграції населення та змін у структурі трудових колективів. Це вимагає від керівника високого рівня емоційного інтелекту, здатності до емпатії та формування довіри в організації. У таких умовах лідерство набуває не лише управлінського, але й соціально-психологічного виміру, що є критично важливим для збереження працездатності колективу. Важливою проблемою

також залишається прискорена цифровізація управлінських процесів, яка в умовах кризи стає не стратегічним вибором, а необхідністю. Впровадження цифрових інструментів управління, дистанційних форматів роботи та автоматизованих систем прийняття рішень вимагає від керівників нових компетентностей і готовності до швидкого навчання. Таким чином, формування лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану супроводжується значними викликами, які потребують комплексного підходу до розвитку управлінських компетентностей. У цих умовах найбільш ефективними є моделі лідерства, що поєднують адаптивність, цифрову грамотність, емоційний інтелект та здатність до антикризового управління. Подальшою суттєвою проблемою в умовах воєнного стану є посилення нестабільності зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на стратегічну поведінку підприємств і характер управлінських рішень. Як зазначає В. Геєць, кризові періоди в економіці супроводжуються порушенням інституційної рівноваги, що вимагає від керівників підвищеної гнучкості та здатності швидко переорієнтувати бізнес-процеси. У таких умовах лідерство набуває антикризового характеру та стає ключовим фактором виживання організацій. Водночас, за підходом О. Амоші, ефективність підприємств у кризових умовах значною мірою визначається якістю управлінських рішень і здатністю керівників забезпечувати мобілізацію внутрішніх ресурсів. Це передбачає не лише оперативне реагування на зміни, але й формування системи довгострокової стійкості підприємства, яка дозволяє мінімізувати наслідки зовнішніх шоків. Додатково слід враховувати зростання ролі людського чинника в умовах воєнного стану. Як підкреслює І. Петрова, саме людський капітал стає основним ресурсом відновлення економіки, однак його ефективне використання можливе лише за умови формування довірчих відносин між керівником і персоналом. У цьому контексті лідер повинен виступати не лише як організатор виробничих процесів, але й як носій соціальної відповідальності, який здатен підтримувати стабільність колективу в умовах невизначеності. Значний внесок у розуміння кризового управління

зроблено також у працях сучасних європейських дослідників, зокрема Р. Хейфеца та М. Лінскі розглядає лідерство як здатність мобілізувати людей для вирішення адаптивних проблем у складних і нестабільних умовах [23, 24]. Їх підхід є особливо актуальним для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнних ризиків та економічної турбулентності. Окрему увагу слід приділити процесам цифрової трансформації, які в умовах кризи набувають критичного значення. Як зазначають Г. Кейн та співавтори, цифрові технології стають інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення швидкості прийняття рішень та координації розподілених команд. Це означає, що цифрове лідерство поступово переходить із категорії конкурентної переваги до базової управлінської необхідності. Узагальнюючи, слід зазначити, що кризові явища та воєнний стан формують нові вимоги до лідерства, які виходять за межі традиційних управлінських підходів. Вони передбачають поєднання антикризового управління, емоційного інтелекту, цифрових компетентностей та здатності до стратегічного бачення. Саме така комбінація дозволяє забезпечити життєздатність підприємств та їхній поступовий розвиток навіть у найскладніших умовах функціонування. Важливим аспектом формування лідерства в кризових умовах є також зміна ролі організаційної культури. Як підкреслює Г. Мінцберг, ефективність управління в нестабільному середовищі значною мірою залежить від здатності організації підтримувати гнучкі форми координації та швидко адаптуватися до нових умов функціонування. У цьому контексті лідер виступає не лише як формальний керівник, а як носій цінностей, що формують поведінкові моделі працівників у періоди невизначеності. З позиції Д. Коттера, успішне подолання кризових явищ можливе лише за умов наявності чіткої візійної складової лідерства, яка дозволяє сформувати зрозумілий напрям змін і забезпечити підтримку персоналу в процесі трансформацій. Це особливо важливо для українських підприємств, які одночасно проходять етапи відновлення, цифровізації та структурної перебудови. Додатково слід враховувати, що в умовах воєнного стану значно зростає роль ситуативного та

адаптивного лідерства. Як зазначає Р. Хаус у своїй теорії шлях–ціль, ефективний керівник повинен обирати стиль управління залежно від рівня складності завдань та характеристик підлеглих, що дозволяє підвищувати ефективність прийняття рішень у динамічному середовищі. Також важливо відзначити внесок сучасних українських дослідників у розуміння кризового управління. Зокрема, Л. Шульгіна наголошує, що в умовах нестабільності особливого значення набуває розвиток інноваційного мислення керівників, орієнтованого на пошук нових рішень та використання маркетингових і цифрових інструментів для утримання конкурентних позицій підприємства. Подібну позицію підтримує І. Петрова, підкреслює необхідність формування управлінських компетентностей, що забезпечують здатність підприємств до швидкої адаптації та впровадження змін. Окремо слід зазначити, що кризові умови підсилюють значення емоційного інтелекту керівника. Як зазначає Д. Гоулман, здатність розуміти емоційний стан працівників, керувати власними емоціями та формувати атмосферу довіри є критично важливою для збереження ефективності команди в умовах стресу та невизначеності. Це особливо актуально для українських підприємств, які функціонують в умовах тривалих кризових викликів [14].

Таким чином, формування лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану потребує комплексного поєднання стратегічного бачення, адаптивності, цифрових компетентностей і високого рівня емоційного інтелекту. Інтеграція зазначених складових дозволяє забезпечити не лише виживання підприємств у складних умовах, а й створює передумови для їх подальшого розвитку та відновлення економічного потенціалу. Додатковим аспектом кризового лідерства є зміна підходів до управління ризиками та невизначеністю. Як зазначає П. Друкер, ефективне управління в умовах нестабільності передбачає здатність керівника перетворювати кризові ситуації на можливості для розвитку організації, що особливо актуально для українських підприємств у період воєнної економіки [36]. У свою чергу, Г. Кунц та С. О’Доннелл підкреслює, що в кризових умовах посилюється

значення координаційних функцій менеджменту, оскільки саме узгодженість дій персоналу дозволяє зберігати ефективність організації навіть за умов обмежених ресурсів. Це вимагає від керівників високого рівня організаційної культури та здатності забезпечувати чітку комунікацію в колективі. Значний внесок у розуміння сучасних управлінських викликів зробив М. Портер, наголошував, що конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності визначається його здатністю до стратегічної адаптації та швидкого переосмислення бізнес-моделі. У кризових умовах це означає необхідність не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати нові джерела конкурентних переваг. Окремо слід відзначити позицію К. Левіна, який у своїй теорії організаційних змін підкреслював важливість поетапного впровадження трансформацій через «розморожування – зміну – заморожування». У сучасних умовах воєнного стану цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє мінімізувати опір змінам та забезпечити стабільність організаційних процесів. Таким чином, сучасні кризові умови формують новий тип управлінських вимог до керівника, який повинен поєднувати стратегічне мислення, здатність до швидкого прийняття рішень, ефективну комунікацію та високий рівень емоційної стійкості. Це зумовлює необхідність формування інтегрованої моделі кризового лідерства, яка враховує як класичні управлінські підходи, так і сучасні концепції розвитку організацій. Отже, проведені дослідження дозволили встановити, що кризові явища та воєнний стан суттєво трансформують вимоги до сучасного лідерства, розширюючи традиційні управлінські функції керівника. В умовах високого рівня невизначеності, нестабільності ринкового середовища, порушення логістичних зв'язків, кадрового дефіциту та прискореної цифровізації керівник повинен поєднувати функції стратегічного лідера, антикризового менеджера, координатора змін і наставника персоналу. Встановлено, що ефективність лідерства в кризових умовах визначається не лише професійними знаннями та управлінським досвідом, а й здатністю швидко адаптуватися до змін, приймати рішення в умовах ризику,

підтримувати мотивацію працівників та забезпечувати стійкість організації. Особливого значення набувають такі компетентності, як стратегічне мислення, емоційний інтелект, цифрова грамотність, комунікативні навички та здатність до управління організаційними змінами [3].

Проведений аналіз європейських та світових підходів до кризового лідерства свідчить про доцільність переходу від переважно адміністративних моделей управління до адаптивних і людиноцентричних підходів, які забезпечують гнучкість організації та її здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики. Для українських підприємств це питання набуває особливої актуальності в контексті післявоєнного відновлення економіки, модернізації виробництва та інтеграції в європейський економічний простір. Формування лідерства в умовах кризових явищ та воєнного стану слід розглядати як один із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Результати проведеного дослідження створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу особливостей реалізації лідерського потенціалу на конкретному підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо його розвитку.

2.3. Напрями удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України

Поглиблення трансформаційних процесів в економіці України, активізація євроінтеграційних реформ, цифровізація бізнес-середовища та необхідність післявоєнного відновлення зумовлюють потребу в удосконаленні системи формування лідерства на вітчизняних підприємствах. Результати проведеного дослідження свідчать, що традиційні підходи до управління персоналом уже не повною мірою відповідають сучасним викликам, оскільки орієнтовані переважно на адміністративний контроль, а не на розвиток людського потенціалу та інноваційної активності працівників. У сучасних умовах одним із ключових напрямів удосконалення системи формування

лідерства є розвиток лідерських компетентностей керівників усіх рівнів управління. Як зазначає П. Нортхаус, ефективне лідерство ґрунтується на поєднанні професійних знань, комунікативних навичок, стратегічного мислення та здатності до управління змінами [30]. Для українських підприємств особливого значення набуває формування компетентностей, пов'язаних із кризовим управлінням, адаптацією до невизначеності та прийняттям рішень в умовах ризику. Важливим напрямом є створення систем безперервного розвитку лідерського потенціалу працівників. У країнах Європейського Союзу значного поширення набули корпоративні програми розвитку лідерства, наставництва та управління талантами. Як підкреслює Р. Боячис, довгострокова ефективність організації значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти та розвивати майбутніх лідерів. Для українських підприємств це означає необхідність формування кадрового резерву, впровадження програм менторства та розвитку внутрішнього лідерського потенціалу [12].

Не менш важливим напрямом є цифрова трансформація процесів управління персоналом. На думку Т. Девенпорта, сучасні цифрові технології дозволяють суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити якісну комунікацію та створити умови для розвитку розподілених команд. У зв'язку з цим українським підприємствам доцільно активізувати використання цифрових платформ для навчання персоналу, оцінювання компетентностей та координації діяльності працівників. Особливої уваги потребує формування людиноцентричної організаційної культури. Як зазначає Е. Шейн, організаційна культура визначає характер взаємодії між працівниками та керівництвом і суттєво впливає на ефективність реалізації управлінських рішень. Тому одним із пріоритетних завдань є створення середовища, яке стимулює ініціативність, відповідальність, співпрацю та професійний розвиток працівників. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки важливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту керівників. Д. Гоулман підкреслює, що здатність лідера розуміти

емоційний стан працівників, підтримувати їх мотивацію та формувати атмосферу довіри є одним із ключових факторів ефективності організації в кризових умовах [22]. Це обумовлює необхідність включення психологічних аспектів управління до системи підготовки сучасних керівників. Для узагальнення основних напрямів удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3

Основні напрями удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Розвиток лідерських компетентностей	Навчання керівників, розвиток стратегічного мислення та навичок управління змінами	Підвищення ефективності управління
Формування кадрового резерву	Виявлення та розвиток потенційних лідерів	Забезпечення наступності управління
Впровадження менторства та коучингу	Передача досвіду та підтримка професійного розвитку працівників	Зростання лідерського потенціалу персоналу
Цифровізація управління	Використання цифрових платформ та HR-аналітики	Підвищення швидкості та якості управлінських рішень
Розвиток організаційної культури	Формування довіри, партнерства та командної взаємодії	Підвищення залученості персоналу
Розвиток емоційного інтелекту керівників	Тренінги з комунікації, управління конфліктами та стресом	Покращення психологічного клімату
Підтримка інноваційної діяльності	Стимулювання ініціативності та генерації нових ідей	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення праць.

Аналіз наведених напрямів свідчить, що удосконалення системи формування лідерства повинно здійснюватися комплексно та охоплювати як розвиток особистісних характеристик керівників, так і трансформацію організаційного середовища. Лише за умови поєднання професійних компетентностей, сучасних управлінських технологій та сприятливої організаційної культури можна забезпечити формування ефективного лідерства, здатного підтримувати стійкий розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

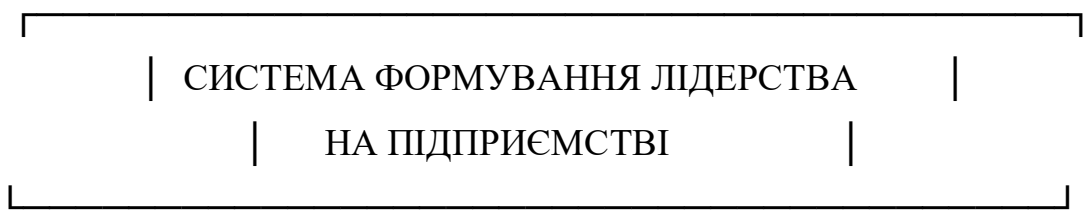
Наступним кроком доцільно розробити авторську модель удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України (рис. 2.1), яка стане власним науковим результатом другого розділу та логічно підведе до висновків.

Практична реалізація запропонованої моделі потребує комплексного підходу та активної участі як керівництва підприємства, так і працівників усіх рівнів управління. Насамперед доцільно забезпечити системне оцінювання наявного рівня розвитку лідерських компетентностей керівників та фахівців, що дозволить визначити ключові напрями подальшого професійного розвитку.

У сучасній практиці управління для цього використовуються методи компетентнісного оцінювання, індивідуальні плани розвитку, центри оцінювання (Assessment Center) та інструменти зворотного зв'язку. Важливим елементом удосконалення системи формування лідерства є створення внутрішнього середовища, орієнтованого на навчання та обмін знаннями. Як зазначає П. Сенге, організації, що навчаються, мають значно вищий потенціал адаптації до змін порівняно з підприємствами, які використовують виключно традиційні управлінські механізми. У зв'язку з цим доцільним є впровадження корпоративних програм розвитку персоналу, професійних спільнот, внутрішніх тренінгів та систем наставництва. Одним із перспективних напрямів є використання цифрових технологій у процесах розвитку лідерського потенціалу [12].

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Євроінтеграція • Цифровізація • Воєнний стан
Конкуренція • Післявоєнна відбудова України |



Розвиток Кадровий Цифрове Організаційна Емоційний
компетент- резерв лідерство культура інтелект
ностей



Навчання Наставництво HR-tech Довіра та Комунікація
та розвиток і коучинг та аналітика партнерство та підтримка



РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

- підвищення ефективності управління
 - розвиток людського капіталу
 - зростання інноваційної активності
 - організаційна стійкість
- конкурентоспроможність підприємства

Рис.2.1. Удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України

Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати оцінювання компетентностей, здійснювати моніторинг результативності працівників,

організовувати дистанційне навчання та забезпечувати оперативний доступ до необхідних знань. Особливо актуальним це є для підприємств, які функціонують в умовах територіальної розосередженості персоналу або використовують змішані форми організації праці. Не менш важливим напрямом є формування культури відповідального лідерства, яка передбачає поєднання економічних цілей підприємства із соціальною відповідальністю та розвитком людського капіталу [29]. У сучасних умовах керівник повинен не лише забезпечувати досягнення виробничих показників, а й створювати умови для професійного розвитку працівників, підтримувати їхню мотивацію та сприяти формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. У контексті післявоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває підготовка керівників до роботи в умовах високого рівня невизначеності. Це потребує розвитку навичок стратегічного прогнозування, управління ризиками, кризового менеджменту та прийняття рішень в умовах обмеженості ресурсів. Саме тому система формування лідерства повинна бути орієнтована не лише на поточні потреби підприємства, а й на підготовку управлінських кадрів до майбутніх викликів. Таким чином, удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України повинно базуватися на принципах безперервного розвитку, інноваційності, цифровізації та людиноцентричності. Комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасного типу керівника-лідера, здатного забезпечити ефективне функціонування підприємства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. Важливою передумовою успішного впровадження запропонованих напрямів удосконалення системи формування лідерства є інтеграція лідерських компетентностей у загальну систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах лідерство перестає бути виключно індивідуальною характеристикою керівника та поступово трансформується в організаційну компетентність, яка визначає здатність підприємства до розвитку, інноваційної діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища [4,5].

Саме тому питання розвитку лідерства повинні враховуватися під час формування кадрової політики, стратегій управління персоналом та програм організаційного розвитку. Особливого значення набуває розвиток культури безперервного навчання. Досвід провідних європейських компаній свідчить, що успішні організації інвестують значні ресурси в підготовку та розвиток управлінського персоналу, розглядаючи ці витрати як стратегічні інвестиції у майбутню конкурентоспроможність. У цьому контексті доцільним є впровадження на українських підприємствах комплексних програм розвитку лідерських компетентностей, які охоплюють професійне навчання, тренінги, коучинг, менторство та участь працівників у міжорганізаційних проєктах. Суттєвий потенціал для розвитку лідерства мають сучасні методи управління знаннями. В умовах цифрової економіки знання стають одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, а ефективний лідер повинен не лише володіти необхідними компетентностями, але й створювати умови для генерації, накопичення та поширення знань серед працівників [6]. У зв'язку з цим особливого значення набувають корпоративні бази знань, цифрові платформи навчання, професійні спільноти та механізми обміну досвідом між працівниками. Перспективним напрямом удосконалення системи формування лідерства є впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом. Його сутність полягає у визначенні переліку компетентностей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій, та їх подальшому розвитку через систему навчання і професійного вдосконалення. Для керівників виробничих підприємств до таких компетентностей доцільно віднести стратегічне мислення, здатність до управління змінами, цифрову грамотність, навички командної взаємодії, емоційний інтелект та інноваційне мислення. Важливо враховувати, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особливого значення набуває розвиток стійкого лідерства (*resilient leadership*). Дана концепція передбачає здатність керівника ефективно діяти в умовах тривалого стресу, підтримувати функціонування організації в кризових ситуаціях та забезпечувати її відновлення після

негативних зовнішніх впливів. Для українських підприємств розвиток таких компетентностей стає одним із визначальних факторів довгострокової стабільності та конкурентоспроможності. Особливої уваги потребує питання формування лідерства серед молодих фахівців. Демографічні зміни, трудова міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність своєчасного виявлення працівників із високим лідерським потенціалом та створення умов для їх професійного зростання. Практика провідних компаній демонструє ефективність програм молодіжного лідерства, ротації кадрів, участі молодих спеціалістів у проєктній діяльності та залучення їх до процесів ухвалення управлінських рішень. Водночас результативність заходів щодо розвитку лідерства значною мірою залежить від рівня підтримки з боку вищого керівництва підприємства. Саме керівники вищої ланки формують організаційні цінності, визначають стратегічні пріоритети та створюють умови для розвитку людського капіталу. За відсутності такої підтримки навіть найсучасніші інструменти розвитку лідерства можуть виявитися неефективними. Крім того, важливим завданням є формування системи оцінювання ефективності лідерства на підприємстві. Для цього можуть використовуватися показники продуктивності праці, рівня залученості персоналу, інноваційної активності, якості внутрішніх комунікацій, результативності командної роботи та рівня досягнення стратегічних цілей організації. Регулярний моніторинг зазначених показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати політику розвитку лідерського потенціалу [9].

Отже, удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України повинно здійснюватися на засадах системності, безперервності та стратегічної орієнтації. Поєднання сучасних підходів до розвитку людського капіталу, цифрових технологій управління, інструментів навчання та механізмів підтримки організаційної культури створює передумови для формування ефективного лідерства, здатного забезпечити успішний розвиток підприємств в умовах трансформації економіки та післявоєнного відновлення

держави. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору важливим напрямом удосконалення системи формування лідерства є впровадження принципів сталого розвитку в управлінську практику підприємств. Сучасні керівники повинні враховувати не лише економічні результати діяльності організації, а й соціальні та екологічні аспекти її функціонування. Такий підхід відповідає концепції ESG-управління, яка останніми роками набуває широкого поширення серед європейських компаній. У зв'язку з цим лідерство дедалі більше розглядається як механізм забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Одним із перспективних напрямів розвитку лідерства є посилення інноваційної складової управлінської діяльності. В умовах швидких технологічних змін підприємства потребують керівників, які здатні не лише реагувати на зміни, а й формувати нові напрями розвитку. Як зазначає Й. Шумпетер, саме інновації є основним джерелом економічного розвитку та конкурентних переваг. Відповідно, сучасний керівник повинен виступати ініціатором організаційних змін, підтримувати інноваційну активність працівників та створювати сприятливі умови для генерування нових ідей [12]. Важливу роль у формуванні сучасного лідерства відіграє розвиток міжфункціональної взаємодії в межах підприємства. Традиційні ієрархічні структури управління поступово поступаються місцем більш гнучким формам організації роботи, заснованим на проєктному підході та командній взаємодії. За таких умов ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності керівника об'єднувати працівників різних підрозділів навколо спільних цілей та забезпечувати координацію їхньої діяльності. Окремого значення набуває питання розвитку лідерства в контексті міжнародного співробітництва українських підприємств. Поглиблення економічних зв'язків із країнами Європейського Союзу, участь у міжнародних проєктах та інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості потребують формування нових управлінських компетентностей. Серед них особливе значення мають

міжкультурна комунікація, здатність працювати в міжнародних командах, володіння сучасними цифровими інструментами співпраці та розуміння особливостей міжнародного бізнес-середовища. У сучасних умовах важливим інструментом розвитку лідерства стає використання проєктного підходу до управління. Реалізація інноваційних, інвестиційних та відновлювальних проєктів вимагає від керівників здатності координувати діяльність різних груп стейкхолдерів, управляти ресурсами та забезпечувати досягнення визначених результатів. Саме тому до системи розвитку лідерського потенціалу доцільно включати підготовку працівників з основ проєктного менеджменту та управління змінами. Не менш важливим напрямом є розвиток соціального капіталу підприємства. Рівень довіри між працівниками, якість внутрішніх комунікацій та готовність до співпраці безпосередньо впливають на ефективність реалізації управлінських рішень. Формування соціального капіталу потребує від керівників відкритості, прозорості управлінських процесів та активного залучення працівників до обговорення питань розвитку підприємства. Слід також враховувати, що післявоєнне відновлення економіки України супроводжуватиметься масштабними процесами модернізації виробництва, відбудови інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. У таких умовах саме якість лідерства визначатиме швидкість адаптації підприємств до нових економічних реалій та ефективність використання ресурсів розвитку. Це підвищує значення інвестицій у людський капітал та формування довгострокової стратегії розвитку лідерського потенціалу. Таким чином, напрями удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України повинні враховувати не лише поточні потреби управління, а й стратегічні завдання повоєнної модернізації економіки, цифрової трансформації та європейської інтеграції. Реалізація комплексного підходу до розвитку лідерства створить умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їхньої стійкості та забезпечення довгострокового економічного зростання. Необхідно також враховувати, що формування ефективної системи лідерства на підприємствах

значною мірою залежить від якості корпоративного управління. Сучасна практика свідчить, що підприємства з розвиненою системою корпоративного управління мають вищий рівень організаційної стійкості, більш ефективно реагують на зміни зовнішнього середовища та демонструють кращі показники результативності. У цьому контексті розвиток лідерства повинен розглядатися як складова загальної системи корпоративного розвитку, спрямованої на підвищення прозорості управління, відповідальності керівників та залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства. Особливої актуальності набуває питання формування лідерства в умовах структурної перебудови економіки України. Відновлення виробничого потенціалу держави потребуватиме не лише значних інвестиційних ресурсів, але й нової генерації керівників, здатних ефективно управляти складними процесами трансформації. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів стає розвиток стратегічного лідерства, яке забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з викликами зовнішнього середовища та сприяє формуванню конкурентних переваг.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про поступовий перехід від концепції індивідуального до концепції розподіленого лідерства. Сутність такого підходу полягає в тому, що відповідальність за прийняття рішень та реалізацію змін розподіляється між різними учасниками організації залежно від їхніх компетентностей та рівня професійної підготовки. Для українських підприємств впровадження елементів розподіленого лідерства може стати важливим інструментом підвищення гнучкості управління та активізації внутрішнього потенціалу працівників [8]. Значні можливості для розвитку лідерського потенціалу відкриває використання проєктно-орієнтованих підходів до організації роботи. У сучасних умовах дедалі більше підприємств переходять від функціональних структур до проєктних або матричних моделей управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше використовувати наявні ресурси. За таких умов керівник повинен виступати координатором взаємодії між різними групами

працівників, забезпечуючи досягнення поставлених цілей у межах визначених термінів та ресурсних обмежень. Важливим напрямом удосконалення системи формування лідерства є впровадження сучасних механізмів оцінювання управлінської ефективності. Традиційні підходи, що базуються виключно на фінансових показниках діяльності підприємства, поступово доповнюються індикаторами розвитку людського капіталу, інноваційної активності, рівня залученості персоналу та якості внутрішніх комунікацій. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінювати результативність лідерської діяльності та визначати напрями її подальшого вдосконалення [4]. Особливої уваги заслуговує питання формування лідерства в контексті розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Європейська практика свідчить, що успішні компанії дедалі частіше розглядають соціальну відповідальність як важливий елемент корпоративної стратегії та інструмент формування позитивної ділової репутації. У зв'язку з цим сучасний керівник повинен володіти не лише економічними та управлінськими компетентностями, але й розуміти соціальні наслідки прийнятих рішень та враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів.

У процесі післявоєнного відновлення України особливого значення набуватиме партнерська взаємодія між бізнесом, державою, закладами освіти та громадськими організаціями. Саме тому система формування лідерства повинна орієнтуватися на розвиток навичок міжсекторної співпраці, управління партнерствами та реалізації спільних проєктів. Такі компетентності дозволять підприємствам ефективніше залучати зовнішні ресурси, брати участь у міжнародних програмах підтримки та використовувати можливості, що відкриваються внаслідок інтеграції до європейського економічного простору [7]. Впливовим інструментом формування сучасного лідерства може стати співпраця підприємств із закладами вищої освіти та науковими установами. Поєднання практичного досвіду бізнесу та наукових підходів до управління сприятиме підготовці фахівців нового покоління, здатних працювати в умовах цифрової економіки,

високої конкуренції та швидких технологічних змін. У перспективі це створить умови для формування стійкої системи відтворення управлінських кадрів та забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Таким чином, удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України має здійснюватися на засадах стратегічності, інноваційності, партнерства та безперервного розвитку людського капіталу. Лише комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати сучасну модель лідерства, здатну забезпечити ефективне функціонування підприємств у період економічної трансформації та післявоєнного відновлення держави.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки питання формування ефективного лідерства набуває особливої актуальності, оскільки саме якість управління значною мірою визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та стійкість підприємств до зовнішніх викликів. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація бізнесу, посилення конкуренції, економічні кризи та наслідки воєнного стану в Україні суттєво змінюють вимоги до керівників підприємств, зумовлюючи необхідність переосмислення традиційних підходів до лідерства та пошуку нових механізмів його формування. Встановлено, що лідерство є складною багатокomпонентною категорією, яка поєднує особистісні характеристики керівника, його професійні компетентності, систему управлінських впливів та здатність спрямовувати діяльність колективу на досягнення спільних цілей. На відміну від традиційного адміністрування, лідерство ґрунтується на довірі, мотивації, партнерстві та здатності формувати спільне бачення майбутнього розвитку організації. Це дозволяє розглядати його як один із ключових чинників ефективності сучасної системи управління підприємством.

У процесі дослідження теоретичних підходів до визначення сутності лідерства було встановлено, що розвиток наукових поглядів відбувався від теорій особистісних рис та поведінкових концепцій до сучасних ситуаційних, трансформаційних, адаптивних та цифрових моделей лідерства. Аналіз наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених засвідчив відсутність єдиного універсального підходу до трактування цього поняття, що пояснюється багатовимірністю самого феномену лідерства та залежністю його проявів від умов функціонування організації. Разом із тим узагальнення існуючих наукових підходів дозволило визначити лідерство як процес цілеспрямованого впливу керівника на працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом розвитку людського потенціалу та ефективної організації спільної діяльності.

Дослідження методологічних підходів до формування лідерства показало, що сучасна система управління підприємством потребує використання комплексного інструментарію розвитку лідерських компетентностей. Встановлено, що найбільшого поширення набули компетентнісний, системний, ситуаційний, поведінковий, ціннісний та процесний підходи. Їхнє поєднання дає змогу забезпечити цілісне формування лідерського потенціалу керівників і створює умови для адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища. Доведено, що ефективне формування лідерства має здійснюватися не епізодично, а як безперервний процес розвитку управлінських компетентностей та організаційної культури.

У роботі встановлено, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки відбувається суттєва зміна ролі керівника підприємства. Сучасний лідер уже не обмежується виконанням адміністративних функцій, а виступає стратегом, ініціатором змін, координатором командної взаємодії та провідником інноваційного розвитку. Визначено, що найбільш перспективними для сучасних підприємств є трансформаційна, адаптивна, цифрова та сервісна моделі лідерства, які забезпечують високу гнучкість організації та здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Особливу увагу в роботі приділено дослідженню особливостей формування лідерства в умовах трансформації української економіки. Встановлено, що сучасні процеси європейської інтеграції, цифровізації та структурної перебудови господарського комплексу формують нові вимоги до системи управління підприємствами. Порівняльний аналіз європейського та українського досвіду розвитку лідерства дозволив виявити низку відмінностей, пов'язаних із рівнем розвитку організаційної культури, підходами до управління персоналом, ступенем делегування повноважень і використанням сучасних управлінських технологій. Водночас доведено, що адаптація європейських практик може стати важливим чинником підвищення ефективності функціонування українських підприємств.

Проведене дослідження показало, що в умовах кризових явищ та воєнного стану суттєво змінюються вимоги до лідерських якостей керівника. Основними викликами сучасного управління визначено високий рівень невизначеності, нестабільність ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, зростання психологічного навантаження на персонал та необхідність оперативного прийняття рішень. Встановлено, що успішне функціонування підприємств за таких умов потребує розвитку адаптивного, кризового та цифрового лідерства, а також посилення ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку менеджменту обґрунтував необхідність переходу від традиційних адміністративно-командних моделей управління до людиноцентричних підходів, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Доведено, що ефективність сучасного підприємства значною мірою залежить від рівня залученості працівників, якості внутрішніх комунікацій, здатності керівників формувати атмосферу довіри та підтримувати інноваційну активність персоналу.

За результатами проведеного дослідження визначено основні напрями удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України. До них віднесено розвиток лідерських компетентностей керівників, формування кадрового резерву, впровадження програм наставництва та коучингу, розвиток цифрового лідерства, удосконалення організаційної культури, підтримку безперервного навчання персоналу, розвиток емоційного інтелекту та впровадження сучасних механізмів оцінювання ефективності управління. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню нової управлінської культури, здатної забезпечити довгостроковий розвиток підприємств.

На основі узагальнення результатів дослідження запропоновано авторську модель удосконалення системи формування лідерства на підприємствах України, яка базується на взаємодії п'яти ключових складових: розвитку лідерських компетентностей, формування кадрового резерву, цифрового лідерства, розвитку організаційної культури та емоційного

інтелекту керівників. Особливістю запропонованої моделі є її комплексний характер та орієнтація на сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, кризовими явищами та післявоєнним відновленням економіки України. Практичне значення запропонованих рекомендацій полягає в можливості їх використання підприємствами під час удосконалення кадрової політики, розвитку систем управління персоналом, підготовки керівних кадрів та впровадження програм організаційного розвитку. Реалізація запропонованих підходів дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити організаційну стійкість підприємств та забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, у ході дослідження досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання. Отримані результати підтверджують, що лідерство є одним із визначальних чинників успішного функціонування підприємств в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Формування ефективної системи лідерства створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку людського капіталу, забезпечення інноваційного розвитку та зміцнення економічної стійкості України в умовах глобальних викликів і післявоєнного відновлення. Формування ефективної системи лідерства створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку людського капіталу, забезпечення інноваційного розвитку та зміцнення економічної стійкості України в умовах глобальних викликів і післявоєнного відновлення.

Для України проблема розвитку лідерства набуває особливого стратегічного значення, оскільки процеси повоєнної відбудови вимагатимуть не лише значних фінансових та матеріальних ресурсів, але й якісно нового рівня управлінських компетентностей. Саме від здатності керівників ефективно організовувати роботу колективів, впроваджувати інновації, управляти змінами та забезпечувати адаптацію підприємств до нових умов господарювання значною мірою залежатимуть темпи економічного відновлення держави.

Важливою передумовою успішної модернізації національної економіки є формування нового покоління керівників, орієнтованих на європейські стандарти управління, принципи відкритості, відповідальності та сталого розвитку. У сучасних умовах лідерство стає не лише інструментом підвищення ефективності окремих підприємств, а й важливим чинником зміцнення економічного потенціалу держави, розвитку підприємництва, підтримки інноваційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисюк О. М. Використання основних підходів до вивчення психології лідерства в сучасному управлінні // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2022. № 1. С. 3–12.
2. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз особистісних теорій лідерства // ScienceRise. 2016. № 10(1). С. 31–36. DOI: 10.15587/2313-8416.2016.79439.
3. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2017. 430 с.
4. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посіб. Київ : КВІЦ, 2020. 252 с.
5. Куций О. А. Сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі: критика теорії та аналіз емпіричних даних // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. Вип. 6. С. 85–89.
6. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
7. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. 152 с.
8. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
9. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 287 с.
10. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 100 с.
11. Romanovsky O. G., Hren L. M., Knysh A. Ye. Psychology of a Leader's Managerial Activity. Kharkiv : NTU «KhPI», 2015. 116 p.

12. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
13. Скібіцький О. М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
14. Храпкіна В. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2021. 352 с.
15. Avolio B. J., Kahai S. S., Dodge G. E. E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice // *The Leadership Quarterly*. 2000. Vol. 11. No. 4. P. 615–668.
16. Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985. 256 p.
17. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.
18. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97. No. 2. P. 117–134.
19. Burns J. M. *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.
20. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
21. Fiedler F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p.
22. Goleman D. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 306 p.
23. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston : Harvard Business Press, 2009. 326 p.
24. Heifetz R. A., Linsky M. *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 245 p.

25. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2008. 456 p.
26. Likert R. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1961. 279 p.
27. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 584 p.
28. Stogdill R. M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974. 613 p.
29. Василькевич Я., Кікінежді О. Стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника // Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 4(80). С. 16–24. DOI: 10.33099/2617-6858-2024-80-4-16-24.
30. Yukl G. Leadership in Organizations. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 568 p.