

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ
ОРГАНІЗАЦІЇ У ЇЇ ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконавець: студентка 4 курсу 491 групи
Спеціальності 073 менеджмент
Освітньо-професійна програма
"Менеджмент"

Карамушка Єлизавета Юріївна

Науковий керівник: професор Тюхтенко Н.А.

Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-
АГРО»

Алісевич В.Л.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	6
1.1. Природа лідерства та його сутність	6
1.2. Основні підходи до визначення лідерства	12
1.3. Властивості та навички лідера	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В КОМАНДНІЙ РОБОТІ НА ПРАТ « КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика приватного акціонерного товариства «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	29
2.2. Значення лідерства в командній роботі	36
2.4. Інструменти для оцінки ефективності лідерства в командній роботі	44
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА	55
3.1. Оцінка лідерського потенціалу в командній роботі.....	55
3.2. Створення мотиваційного середовища в команді.....	69
3.3. Навчання та розвиток лідерів	76
3.4. Зарубіжний досвід в галузі лідерства та удосконалення командної роботи в організаціях	82
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному світі, де динамічний розвиток технологій і стрімка зміна умов діяльності стали необхідністю, лідерство визначається як ключовий фактор успішності організацій. Лідерство не обмежується лише особистісними якостями лідера, але і впливає на ефективність командної роботи в організації. Це стає важливою складовою в контексті удосконалення командної роботи, де вміння керувати, мотивувати та спрямовувати групу людей може суттєво покращити результативність та досягнення цілей. У цьому контексті розгляд лідерства як фактора удосконалення командної роботи виявляється невід'ємним елементом стратегії розвитку організації, спрямованої на досягнення високих стандартів ефективності та конкурентоспроможності.

Актуальність роботи обумовлена сучасними викликами, які стикаються підприємства та організації в умовах постійної зміни соціально-економічного середовища. В умовах швидкого технологічного розвитку, глобалізації та зростання конкуренції, забезпечення високої ефективності командної роботи стає необхідністю для збереження конкурентоспроможності.

Дослідження впливу лідерства на командну динаміку і робочий процес виявиться корисним для керівників та менеджерів, які прагнуть покращити організаційну ефективність, а також для вчених і практиків, які цікавляться вдосконаленням стратегій управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

Теоретичне дослідження лідерства активно вивчається численними вченими, серед яких важливе місце займають Пітер Друкер, Річард Дафт, Бернард Басс, Реймонд Грінліф, Річард Бояцис, Енді Маккі, Сесіль Кові, Уоррен Бенніс, та Воррен Бланк. Кожен з них привніс унікальний погляд на лідерство, розвиваючи концепції трансформаційного, ситуаційного, та етичного лідерства. Їхні теоретичні підходи стали основою для розуміння та вдосконалення лідерських практик в сучасних організаціях.

Метою роботи є розкриття ролі лідерства в удосконаленні командної роботи на прикладі ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути природу лідерства та його сутність;
- навести основні підходи до визначення лідерства;
- зробити огляд властивостей та навичок лідера;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику приватного акціонерного товариства «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»;
- дослідити значення лідерства в командній роботі ;
- розглянути фактори, які впливають на лідерство в командній роботі;
- продемонструвати інструменти для оцінки ефективності лідерства в командній роботі;
- зробити оцінку лідерського потенціалу в командній роботі;
- зробити огляд на створення мотиваційного середовища в команді;
- продемонструвати зарубіжний досвід в галузі лідерства та удосконалення командної роботи в організаціях.

Об'єктом роботи є ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

Предметом дослідження є лідерство та його вплив на удосконалення командної роботи в організації

Методами дослідження є аналіз і синтез, порівняльний аналіз, термінологічний аналіз, історичний аналіз, системний аналіз, статистичний аналіз; метод опитування.

Структура кваліфікаційної роботи. Структура роботи зумовлена метою і завданнями дослідження, логікою подання матеріалів і висновків. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних

висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг – 100 сторінок: основний текст – 93 сторінок, список використаних джерел – 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Природа лідерства та його сутність

Феномен лідерства, протягом століть, привертая увагу та став об'єктом глибокого дослідження для багатьох вчених. В початку ХХ століття, коли почало активно розвиватися наука про управління та керівництво, лідерство стало предметом інтенсивного вивчення. У період з 1930 по 1950 роки в цій області відбулося кілька обширних досліджень на системній основі, що внесли вагомий вклад у розуміння природи та факторів лідерства.

Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства ще більше зріс, що підтверджується появою значущих праць від авторів, таких як Дуглас МакГрегор, Рейнхольд Бернс, Роберт Такер, Джеймс Пейдж та інші. У цей період спостерігалася зростаюча увага до різноманітних аспектів лідерства, включаючи трансформаційний стиль, роль лідера в організаційних змінах та вплив лідера на корпоративну культуру.

Цікаво відзначити, що слово «leader» (лідер) з'явилося в англійській мові приблизно в 1300 році, тоді як термін «leadership» (лідерство) виник аж за 500 років пізніше. Це свідчить про те, що ідеї та погляди на роль лідера в суспільстві еволюціонували, віддзеркалюючи зміни в соціальних, економічних та культурних умовах [27].

Розуміння та тлумачення терміну «лідер» належать до категорії понять, які виткані з різноманітних культурних, історичних та наукових ниток. В англійській мові слово «leader» визначає особу, яка виступає на передньому плані, відзначається здатністю направляти та надихати інших. Це поняття також нерідко асоціюється з термінами «керівник» чи «командир», що відображає різні аспекти лідерської ролі.

Українська мова також додає свій власний колорит до розуміння «лідерства». Так, аналогічні терміни включають «поводир», «провідник», «ватажок» та «керманич». Кожен з цих варіантів відображає різні відтінки

лідерської ролі в контексті української культури та історії [30].

В історичному контексті, ідея лідерства може бути пов'язана з великими політичними, військовими чи громадськими постатями, які відзначаються своєрідною владою та здатністю мобілізувати інших для досягнення спільних цілей. У науковому вимірі концепція лідерства вивчається в рамках соціальної психології, менеджменту та інших галузей, що розкривають властивості та характеристики успішних лідерів [19].

Таким чином, варіативність та багатогранність розуміння терміну «лідер» відображає культурну та історичну складову, а також різноманітні підходи наукового співтовариства. В кожній мові та культурі лідерство визначається унікальним способом, враховуючи традиції, цінності та специфіку суспільства.

При вивченні проблеми лідерства вчені запропонували різні визначення цього поняття, кожне з яких підкреслює певні аспекти лідерської діяльності.

Наприклад, Річард Л. Дафт розглядає лідерство як взаємодії між лідером і членами групи, де вони впливають один на одного та спільно працюють над досягненням реальних змін і результатів, відображаючи загальну мету.

Джон Террі визначає лідерство як вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення спільної мети.

Ренні Танненбаум, Уоррен Вешлер і Роберт Масарик розглядають лідерство як міжособистісну взаємодію, що виникає в конкретних ситуаціях на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети [30].

Ці визначення відображають різноманітні підходи до розуміння лідерства та підкреслюють його складність і мінливість залежно від контексту і поглядів науковців.

Думка американського вченого Б. Балдера про лідерство як «ярлик», який наклеюється на поведінку інших людей, відображає підходи до розуміння цього складного явища. Він підкреслює важливість віри в те, що якість, що характеризується як лідерство, визначає конкретну поведінку. Це підкреслює взаємозв'язок між внутрішніми рисами лідера та його здатністю

впливати на оточуючих.

Найзагальнішим визначенням лідерства є розгляд його як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів. Це визначення вказує на важливість взаємодії, спілкування та взаємовідносин між лідером і групою.

Лідерство є неабияким феноменом у сучасному політичному і суспільному житті, володіючи унікальністю, яка полягає в його нерозривному пов'язанні із виконанням владних функцій. Це концепція, яка визнається не лише як набір конкретних навичок, але й як складний процес, що формується взаємодією між лідером і його оточенням, визначаючи шлях до досягнення спільних цілей.

У будь-якому цивілізованому суспільстві лідерство виступає необхідною складовою, що пронизує всі сфери життєдіяльності. Його важливість виявляється в бізнесі, де лідери визначають стратегії та вирішують ключові завдання. Лідерство виявляє вплив і в освіті, де вчителі та науковці відіграють роль лідерів, направляючи студентів у їхньому навчанні та дослідженнях. Не менш важливим є лідерство в науці, де вчені і вчені керують дослідженнями та спрямовують науковий прогрес.

Сутність лідерства полягає не лише в наявності індивідуальних навичок, а й у вмінні лідера ефективно взаємодіяти з командою та впливати на неї. Це включає в себе визнання та розвиток унікальних якостей кожного члена групи, створення мотивації та впровадження стратегій для досягнення колективних цілей.

Лідерство є важливим і в політиці, де лідери несуть відповідальність за прийняття важливих рішень та вплив на суспільство. У цьому контексті вміння лідера будувати стосунки, вирішувати конфлікти та встановлювати ефективний комунікаційний процес визначає його успіх у формуванні та виконанні стратегій [16, с.24]

Отже, лідерство виступає як динамічний процес, що тісно пов'язаний із

соціальними та культурними аспектами, а його вплив розповсюджується на всі сфери життя, визначаючи траєкторію розвитку суспільства в цілому [37, с.175].

Існують такі критерії оцінювання лідерства:(рис.1.1)



Рис.1.1. Критерії оцінки лідерства

1) Вроджене прагнення вести за собою. Лідер відзначається не лише здатністю скеровувати і вести своїх послідовників, але й вродженим прагненням вести за собою. Це означає вказувати шлях іншим, показуючи найліпший, найкоротший та найбезпечніший шлях до досягнення спільної мети. Лідерство полягає в створенні візії, якою хочуть поділитися інші.

2) Мотивація першості. Бажання стати першим вимагає від лідера досягнення кращих життєвих результатів, порівняно з іншими. Це визначається професіоналізмом, компетентністю, здібностями та іншими видатними якостями. Лідер не просто прагне до першості, але й демонструє виняткові здібності, які роблять його чи її природженим лідером.

3) Впливовість. Впливовість є ключовим аспектом лідерства, оскільки лідер, щоб вести людей за собою, повинен бути впливовою особою. Це

включає в себе не лише наявність певної влади, але й здатність здобувати вплив самотійно. Це не тільки ефективність управління, але і здатність переконувати, надихати та впливати на думки та дії інших. Лідер, який володіє впливовістю, може створити позитивні зміни в колективі чи групі.

4) Зануреність і закоханість у свою справу. Лідерська якість зануреності і закоханості у свою справу виявляється в здатності лідера не просто виконувати свої обов'язки, але й відчувати справжнє захоплення та покликання в тому, що він робить. Лідер вміє знаходити рівновагу між викликами своєї професійної сфери та особистими захопленнями. Для лідера мотивація не виникає відокремлено від діяльності – вона стає необхідною частиною самої справи, дозволяючи йому висловлювати своє покликання через власні дії.

5) Компетентність і креативність. Лідерство визначається також компетентністю та креативністю. Лідер є експертом у своїй справі, глибоко розуміється на ключових аспектах своєї діяльності та має високий рівень експертизи. Крім того, лідер заохочує креативний підхід та інновації в розв'язанні завдань і проблем. Вміння поєднувати компетентність з креативністю дозволяє лідеру ефективно впливати на навколишній світ та забезпечувати постійний розвиток організації. [37, с.175].

6) Психологічна надійність. Психологічна надійність лідера проявляється в його здатності підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації та упевненості в собі, особливо в умовах стресових або напружених ситуацій. Лідер здатен управляти своїм внутрішнім станом, підтримувати високий рівень енергії та позитивного настрою, що дозволяє ефективно діяти та приймати рішення, навіть у складних обставинах. Ця якість робить лідера оптимальним орієнтиром для команди в умовах невизначеності та труднощів.

7) Адекватна самооцінка і саморегуляція. Лідерство не тільки вимагає високого рівня впевненості у собі, але і адекватної самооцінки. Адекватний лідер розуміє свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє йому ефективно використовувати свій потенціал. Високий ступінь саморегуляції вказує на

здатність контролювати свої емоції та реакції в стресових ситуаціях, що є ключовим для прийняття розумних рішень та підтримання гармонійних відносин у команді. Справжній лідер є вільним від заздрощів та вміє щиро радіти успіхам інших, розглядаючи їх як власні досягнення групи.

8) Самовдосконалення. Справжній лідер завжди відчуває бажання вчитися та розвиватися. Він усвідомлює, що світ постійно змінюється, і для того, щоб залишатися ефективним, необхідно постійно розширювати свої знання та навички. Лідер присвячений ідеї самовдосконалення, прагне отримувати новий досвід, вдосконалювати свої вміння та розвивати не лише себе, але й членів своєї команди. Цей підхід не лише сприяє особистісному росту лідера, але й позитивно впливає на ефективність всієї організації, що перебуває під його керівництвом [37, с.175].

У процесі досліджень феномену лідерства, яке активно розгорнулося на початку ХХ століття, сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства. Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та визначенні лідерства. У цьому напрямі було проведено сотні досліджень, де науковці намагалися виділити основні риси лідера.

Наприклад, американський психолог К. Берд у 1940 році склав список із 75 рис, які різні дослідники визначали як «лідерські». Серед них були ініціативність, товарицькість, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність та інші. Р.-М. Стогділл описав п'ять основних якостей, які, на його думку, характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. Проте згодом стало відомо, що людина, яка володіє всіма цими якостями, не обов'язково є лідером [35, с.296].

Найпоширенішою є харизматична концепція лідерства, відповідно до якої лідерами стають видатні особистості як «дещо, що зійшло на них як благодать». Харизматичний тип лідерства базується на неординарних, незвичайних якостях самого лідера. По суті, цей тип лідерства ґрунтується на авторитарному механізмі владарювання.

Харизма представляє собою особливу властивість особистості, яка дозволяє оцінити людину як наділену винятковими якостями та здатну впливати на інших. Потреба у такому лідері зазвичай виникає в екстремальних історичних обставинах, часто в релігійному чи політичному контексті. Харизматичний лідер викликає абсолютну довіру в оточенні та мотивує до підкорення перед ним.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва, або стилів поведінки, що став важливим інструментом для розуміння складнощів лідерства. Цей підхід фокусується на дослідженні поведінки керівника, а не його особистих якостей. Відповідно до поведінкового підходу ефективність визначається не самими якостями керівника, а його стилем взаємодії з підлеглими.

Гуманістичний підхід намагається встановити «паритет значущості» між лідером і його послідовниками, акцентуючи роль останніх у формуванні лідерства. Цей підхід впроваджує поняття «суперлідера», який стимулює розвиток лідерських якостей у своїх послідовників, а також «сервант-лідера», який вбачає своє призначення у служінні людям та підтримці тих, хто йде за ним [25].

Синтетична теорія лідерства, що виникла на основі попередніх підходів, розглядає лідерство як процес організації міжособистісних відносин у групі, а самого лідера – як суб'єкта управління цим процесом. Вона інтерпретує лідерство як функцію групи та визначає необхідність дослідження його з погляду мети та завдань групи. Багато вчених в Україні, досліджуючи динамічні процеси у групі, використовують саме цей підхід, розглядаючи сутність лідерства в малих групах в контексті спільної групової діяльності.

1.2. Основні підходи до визначення лідерства

Термін «лідер» (англ. Leader) є виразливим і багатозначним, перекладаючись як той, хто веде за собою, йде попереду і показує шлях [21].

Його розглядають з різних точок зору, враховуючи різні аспекти його функцій та визначень [4,с.292].

1) Лідер як член групи, за яким визначено право приймати рішення у важливих для команди ситуаціях. У цьому контексті лідер володіє властивістю вести колектив до досягнення спільних цілей та вирішувати проблеми.

2) Лідер як індивід, який має мету і здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі. В цьому вимірі лідер виступає як керівник, орієнтований на досягнення конкретних результатів та утримання злагоди в колективі.

3) Лідер як авторитетна особа, здатна впливати на інших, сміливо брати на себе відповідальність і вірити в успіх. У цьому визначенні лідерство пов'язане з психологічним впливом та здатністю мобілізувати команду до досягнення спільних цілей.

4) Лідер – це людина, яка вивчила мистецтво управління собою, вміє контролювати свої думки, слова, емоції та вчинки, і вміло передає ці навички іншим для наслідування. Володіючи внутрішньою самодисципліною, він стає прикладом для інших, сприяючи формуванню продуктивних і позитивних звичок в колективі.

5) Лідер – це особистість, яка володіє визначеними якостями, вміннями та навичками, на яку вірять, якій довіряють і яку люблять. Він забезпечує довіру своєї команди завдяки своєму характеру, справедливості та здатності вести групу до досягнення поставлених цілей. Такий лідер стає центром єднання та підтримки в організації.

6) Лідер – це яскравий харизматик, якого сприймають як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами особистість, здатну утримувати на собі інтерес оточуючих, захоплювати їх і ефективно впливати. Його каризма та внутрішня сила надають йому можливість вести та

мотивувати інших. Харизматичний лідер стає фокусом уваги та інспірації для своєї команди.

Лідер не виникає сам по собі; він є результатом поєднання внутрішньої готовності до відповідальності, вміння самостійно управляти собою, та здатності впливати на інших, формуючи спільну мету та досягаючи успіху разом з командою [21].

Природно, що історія концентрації лідерства у кожній групі пройшла і продовжує проходити по-різному. Вивчення цього процесу може виявити основні відправні точки і події росту та функціонування групи, а також ключові характеристики її членів, які сприяють формуванню лідера.

Ось основні типи лідерів та їх характеристики:

«Один серед нас» - це тип лідера, який відрізняється своєю невиразною ідентичністю серед членів групи. Його лідерські якості не вирізняються або не відокремлюються від загальних характеристик, які є загальними для всіх учасників колективу. Цей лідер не є «прибульцем» або «елітою», але, навпаки, він інтегрується в групу, діючи як частина колективу.

Характеризуючи «Одного серед нас», важливо враховувати його відсутність формальної або вираженої лідерської позначки. Його вплив базується на загальні риси та цінності, які є спільними для всіх членів групи. Лідер цього типу здебільшого визначається своєю спільністю з оточуючими і не робить акценту на індивідуальних рисах або підкресленні власної важливості.

Такий лідер вважається «першим серед рівних», що створює атмосферу спільності та взаємодопомоги в групі. Його обрання на роль лідера може здаватися випадковим або навіть результатом чисто прагматичних обставин. Однак важливо враховувати, що «Один серед нас» взаємодіє з командою, не відчуваючи себе особливим чи винятковим [21].

Цей тип лідерства побудований на рівності, довірі та взаєморозумінні всіх членів групи. Лідер «Один серед нас» ділить радощі та турботи колективу, приймає рішення в спільності і відчуває відповідальність як повноцінний

учасник команди. Такий підхід може створювати сильні зв'язки в колективі та сприяти збереженню сприятливого робочого середовища.

«Кращий із нас» - це тип лідера, який вирізняється серед групи через виняткові якості та досягнення в різних аспектах. Його видатність може виявлятися в ділових, моральних, комунікаційних або професійних здібностях. Лідер цього типу стає прикладом для наслідування, як особа, яка видається кращою за інших членів групи, і від якої вони готові вивчати та брати приклад.

Його лідерські якості вирізняються і стають основою для поваги та довіри у групі. «Кращий із нас» вміє впливати на інших, ставши джерелом натхнення. Він часто визначається не лише високим рівнем компетентності в своїй сфері, але й етикою та здатністю до справедливого та чесного прийняття рішень.

Цей тип лідера може стати каталізатором для досягнення групових цілей та підвищення продуктивності, оскільки інші члени групи сприймають його вплив як мотивацію до вдосконалення. Важливо зауважити, що «Кращий із нас» не лише прагне до власного успіху, але і допомагає іншим досягати свого потенціалу, вкладаючи в розвиток колективу.

Цей лідер стає джерелом гармонійного функціонування групи, визначаючи стандарти високої якості та ефективності. Його здатність працювати в команді та виступати як ментор допомагає не лише досягати спільних цілей, але й створює позитивне робоче середовище для всіх членів колективу.

«Хороша людина» - Моральний лідер. Лідер «Хороша людина» є втіленням моральних цінностей і вражає оточуючих своєю доброзичливістю та глибокими моральними переконаннями. Його лідерство засноване на чесності, порядності, справедливості та готовності надавати допомогу іншим. У групі він визнаний та цінується за свою моральну непорушність та готовність ділитися добром.

Лідер «Хороша людина» володіє великою дозою емпатії та уваги до інших. Він завжди готовий слухати, розуміти проблеми та виявляти турботу

про благополуччя інших членів групи. Його природна доброзичливість створює атмосферу тепла та взаєморозуміння [38].

Основні характеристики лідера «Хороша людина» включають у себе:[21]

1. Чесність і порядність: цей лідер завжди дотримується високих моральних стандартів та виступає за чесність у всіх справах.

2. Справедливість: він демонструє об'єктивність та справедливість у вирішенні конфліктів і розподілі ресурсів.

3. Доброзичливість: лідер «Хороша людина» завжди готовий допомогти іншим, виражає підтримку та співчуття.

4. Уважність: він враховує інтереси та потреби інших членів групи, що сприяє побудові дружби та позитивної атмосфери.

5. Готовність прийти на допомогу: цей лідер завжди готовий допомагати іншим, якщо виникає потреба.

Лідер «Хороша людина» робить акцент на важливості моральних цінностей у власній особистості та в колективі. Його лідерство сприяє створенню позитивної атмосфери та глибокого взаєморозуміння в групі, а також підвищує рівень довіри та співпраці [26].

«Слуга групи» - це тип лідера, який завжди ставить інтереси своїх прибічників та групи в цілому на передній план. Його лідерська парадигма ґрунтується на служінні та вираженні інтересів членів групи. Він володіє навичками емпатії та співпереживання, здатний слухати і зрозуміти потреби і думки групи.

Орієнтуючись на думки членів групи, лідер цього типу виступає як посередник і посередник між групою та зовнішнім світом. Він використовує свій авторитет та довіру, щоб виразити голос групи та захищати її інтереси. Слуга групи активно взаємодіє з прибічниками, адаптується до їхніх потреб і виявляється на службі загальному благополуччю колективу.

Щоб залишатися лідером «Слуги групи», необхідно постійно приймати та відтворювати традиції, норми і цілі групи. Важливо підтримувати спільні цінності і сприяти досягненню спільних цілей. Лідер повинен бути гнучким та

готовим адаптувати свої дії до змін в групі, деякі йому можуть виявитися непопулярними, але важливими для досягнення загальних цілей.

Однак, якщо такий лідер не може ефективно представляти групу в зовнішньому середовищі, не враховує думку більшості або виявляється нездатним виконувати свою посаду, група може виразити своє невдоволення та висунути нового лідера, який краще відповідає її потребам та інтересам. У цьому контексті, слуга групи повинен постійно розвиватися і адаптуватися, щоб ефективно служити і виражати інтереси своєї команди.

«Головний лідер» є лідерським типом, що виникає внаслідок розвитку ієрархії впливу серед членів групи. Цей процес відбувається внаслідок збільшення чисельності та конкретизації групових цілей, що призводить до визначення ступеня важливості ролей та функцій у команді. У результаті виникає верховний лідер, обладнаний вираженими ранговими функціями.

Значущі характеристики «Головного лідера» включають чітку ієрархію та структуру впливу в групі. Цей лідер визначає стратегії, направлені на досягнення загальних цілей, і має рішучий вплив на прийняття рішень у групі. Важливо відзначити, що цей тип лідерства зазвичай характерний для менших і менш складних груп, оскільки у великих та складних групах може існувати багато лідерів, що мають власні області впливу.

Головний лідер є основним джерелом організаційної стабільності та координації. Його високий ступінь впливу може забезпечити ефективну організацію робочих процесів та швидке прийняття рішень в групі. Проте, важливо також враховувати, що занадто сильна концентрація впливу може призвести до недостатньої участі членів групи в прийнятті рішень та зниження мотивації.

Усе враховуючи, лідер «Головний лідер» є ефективним у визначенні напрямку та забезпеченні організованого підходу в групі, зокрема в умовах менших та менш складних команд [38].

«Впливовий лідер». В групах, особливо в умовах критичних ситуацій, виникає потреба в особі з великим впливом. Такий лідер часто з'являється у

складних, критичних обставинах, коли групі загрожує перешкода чи небезпека. Визначальною для виникнення цього типу лідерства є необхідність негайних та значущих змін. Якщо конкретна особа може гарантувати досягнення цілей або забезпечити безпеку групи завдяки своїм особистим характеристикам, вона ймовірно стане лідером цієї групи. Умови кризових ситуацій визначають не лише факт виникнення лідерства, але і його форму та розподіл, особливо коли лідерство зосереджене в руках однієї особи.

«Лідер-новачок». Поява нового лідера часто обумовлюється адміністративними рішеннями, призначенням на певну посаду, або виникає у той період, коли існуючий лідер не відповідає своєму керівницькому статусу як стратег, експерт, планувальник чи адміністратор. Дослідження Мічиганського університету свідчить, що в 83% випадків, коли існуючий лідер не може вирішити або ігнорує визначені функції, інший член групи бере на себе ці обов'язки. У тих групах, де формальний лідер успішно виконує ці функції, новий лідер виникає лише у 39% випадків.

Лідер-новачок може виникнути внаслідок необхідності заповнити прогалини у лідерських якостях чи у випадках, коли існуючий лідер не здатен ефективно виконувати свої обов'язки. Він часто з'являється для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей групи [38].

Існує кілька основних підходів до визначення лідерства, кожен з яких враховує різні аспекти цього поняття:[32].

Теорія властивостей лідера. Теорія властивостей лідера зосереджена на особистісних рисах, які характеризують лідера і роблять його ефективним у керівництві. Цей підхід вважає, що індивідуальні якості грають ключову роль у визначенні лідерського потенціалу. Деякі із цих властивостей включають впевненість у собі, енергійність, відповідальність та інші.

Основна ідея теорії властивостей лідера полягає в тому, що певні характеристики особистості роблять людину природнім лідером. Наприклад, ініціативність, дружелюбність, амбіційність та здатність приймати рішення можуть розглядатися як ключові аспекти, що визначають лідера.

При цьому підході припускається, що лідери народжуються з певними властивостями, які визначають їхню здатність до керівництва. Таким чином, ця теорія розглядає лідерство як результат індивідуальних особистісних якостей, які забезпечують успішне виконання лідерських обов'язків [24].

Теорія поведінки лідера представляє собою підхід, що фокусується на аналізі конкретних дій та взаємодій лідера з його командою. Ця теорія спрямована на вивчення того, як лідери виражають свої навички та стиль керівництва через призму взаємодії з групою. Основний акцент робиться на різноманітних аспектах їхньої поведінки, таких як прийняття рішень, комунікація, мотивація та направлення групи для досягнення спільних цілей.

У межах теорії поведінки лідера вивчаються різні стилі керівництва, спрямовані на розкриття того, як саме лідер веде свою команду. Аналіз дій лідера включає в себе визначення його здатності приймати ефективні рішення, взаємодіяти з підлеглими, розвивати мотивацію та формувати сприятливий робочий клімат.

Цей підхід визнає, що лідерство може бути навчано та розвиватися, оскільки зосереджується на конкретних аспектах поведінки, які можна вдосконалювати та адаптувати відповідно до потреб команди та ситуаційних умов. Також важливим елементом теорії поведінки є розуміння взаємодії між лідером і підлеглими як ключового фактора для досягнення спільних цілей організації.

Ситуативний підхід до лідерства визнає, що ефективність лідерства залежить від конкретних обставин і умов. Згідно з цією теорією, лідер повинен визначати та вибирати стиль керівництва, який найкраще відповідає особливостям завдань, характеристикам групи та контексту.

У ситуативному підході важливо враховувати, що не існує універсального стилю лідерства, який підходить для всіх ситуацій. Лідер повинен бути гнучким та адаптованим, здатним змінювати свій стиль відповідно до того, що потрібно для досягнення успіху в конкретній ситуації [32].

Основні аспекти ситуативного підходу включають визначення мети та завдань, аналіз характеристик групи, врахування особливостей завдань і визначення оптимального стилю лідерства для даного випадку. Лідерство розглядається як динамічний процес, де лідер змінює свій підхід відповідно до змін у ситуації.

Цей підхід підкреслює важливість адаптації та гнучкості лідера, щоб забезпечити оптимальний вплив в конкретних умовах. Ситуативний підхід визнає, що успішне лідерство вимагає вміння взаємодіяти з різними ситуаціями та адекватно реагувати на їхні особливості.

Трансформаційний підхід. Трансформаційний підхід до лідерства зосереджується на здатностях лідера стимулювати та трансформувати свою команду. Цей тип лідера активно впливає на підлеглих, заохочуючи їх до перевищення власних очікувань та розвитку особистого потенціалу.

Трансформаційні лідери часто виявляються джерелом інспірації та мотивації для своєї команди, створюючи позитивний вплив на корпоративну культуру та робочий оточуючий. Їхні дії спрямовані на вдосконалення та розширення здібностей своїх підлеглих, підтримку їх особистого і професійного росту.

Один із ключових аспектів трансформаційного лідерства полягає в створенні стимулюючого середовища, де інновації та творчість є постійним явищем. Ці лідери сприяють виникненню нових ідей та концепцій, розвиваючи в команді культуру відкритості до змін та невпинного вдосконалення.

Трансформаційний підхід не тільки розглядає лідера як управлінську постать, але також як натхненника, який здатний впливати на культуру та результативність організації через стимулювання особистого та колективного росту учасників команди [32].

Лідерство як процес. Цей підхід розглядає лідерство як динамічний процес, що виникає в результаті взаємодії між лідером і членами групи. Основний акцент робиться не тільки на самому факті лідерства, але й на тому, як відбувається вплив на групу і як група реагує на цей вплив.

Важливим є розуміння, що лідерство не є статичним станом, але постійно змінюється і розвивається в процесі взаємодії. Лідер взаємодіє з членами групи, а вони, у свою чергу, впливають на лідера своїми думками, переконаннями і реакціями.

В цьому контексті важливо розглядати взаємодію як двосторонній процес, де як лідер, так і члени групи взаємодіють між собою, спільно впливають на прийняття рішень і досягнення цілей. Цей підхід підкреслює важливість комунікації, взаєморозуміння та взаємодії як ключових компонентів лідерського процесу.

Лідерство як процес також враховує динаміку групових відносин і змінюючийся контекст, що дозволяє лідерові адаптуватися до нових ситуацій та викликів. Цей підхід акцентує на взаємодії як на рушійній силі розвитку лідерства та сприяє визнанню важливості гнучкості та адаптивності у лідерському процесі [32].

Кожен із цих підходів вносить свій внесок у розуміння природи лідерства, допомагаючи визначити ключові аспекти та фактори, що впливають на ефективність лідерської діяльності.

1.3. Властивості та навички лідера

В сучасному динамічному бізнес-середовищі лідерство є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкого розвитку організацій. Сучасний лідер повинен мати не лише глибокі знання своєї галузі, але й володіти визначеними властивостями та навичками, які дозволяють ефективно керувати командою та впроваджувати стратегічні ініціативи.

Властивості та навички лідера не лише формують його профіль, але і визначають його здатність ефективно взаємодіяти з командою, створювати вдячне та продуктивне робоче середовище. Викладення цих аспектів

дозволить краще зрозуміти, як лідер може впливати на результативність організації та сприяти її успішному розвитку [34].

Лідерство включає в себе ряд властивостей і навичок, які визначають ефективність лідера в управлінні групою або організацією. Ці аспекти можуть бути поділені на особистісні властивості та конкретні навички [2].

Особистісні властивості лідера: (рис.1.2)



Рис.1.2. Властивості лідера

Впевненість у собі є невід'ємною частиною характеристик ефективного лідера. Ця особливість визначається не лише внутрішньою вірою в власні здібності, але й готовністю діяти та приймати важливі рішення, навіть у невизначених або трудних обставинах. Лідер, обладнаний впевненістю у собі, може надихати та мотивувати свою команду, провідництвом через виклики та досягаючи поставлених цілей.

Впевненість у собі дозволяє лідерові бути стійким у вирішенні проблем та керуванні труднощами. Вона витікає з глибокого розуміння власних сильних сторін, а також готовності вдосконалювати слабкі сторони. Такий лідер

виявляє емоційну стійкість та спокійно реагує на стресові ситуації, втілюючи в себе приклад рішучості та визначності для команди [17,с.153].

Відповідальність лідера виявляється у здатності приймати рішення та нести наслідки цих рішень. Лідерство вимагає готовності приймати відповідальність за успіхи і невдачі, а також за вплив на членів групи. Лідер, який виявляє відповідальність, стає авторитетною постаттю, що заслуговує довіри своєї команди [5].

Здатність взяти на себе відповідальність за власні дії та дії своєї команди забезпечує лідеру не тільки повагу співробітників, але й формує основу для побудови стійких відносин та досягнення колективних цілей. Узгоджене поєднання впевненості у собі та відповідальності створює міцні фундаменти для успішного лідерства.

Емпатія, як ключова якість лідера, визначається його здатністю розуміти емоції, потреби та перспективи інших. Це не просто здатність почути, але й відчувати ситуацію з погляду інших членів команди. Лідер, що виявляє емпатію, створює позитивний комунікативний клімат, в якому кожен відчуває себе підтриманим. Ця якість не лише покращує робочі відносини, а й сприяє успішній співпраці всієї команди, підвищуючи мотивацію та взаєморозуміння.

Лідер, обдарований стратегічним мисленням, володіє унікальною здатністю визначати та аналізувати довгострокові цілі організації чи команди. Це передбачає глибоке розуміння динаміки ринку, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей та обмежень. Лідер із стратегічним мисленням здатний ефективно адаптуватися до змін, розробляти вірні стратегії та тактики, спрямовані на досягнення довгострокових цілей, тим самим забезпечуючи стійкий успіх для організації.

Однією з ключових особливостей стратегічного мислення є здатність аналізувати ситуацію на рівні системи, бачити велику картину та визначати ключові фактори, що впливають на успіх. Такий лідер може ефективно приймати рішення в умовах невизначеності, маючи вигляд на довгострокову

перспективу. Його стратегічні вміння стають важливим рушійним фактором для стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації [5].

Автентичний лідер відзначається відкритістю та чесністю в усіх взаємовідносинах, що робить його визнаним і шанованим серед команди та співробітників. Спроможність залишатися вірним собі в управлінських рішеннях та взаємодіях з командою не лише встановлює стандарт високої етики лідерства, але й робить лідера надійним і довіреним керівником.

Автентичність лідера виявляється в здатності відкрито висловлювати свої думки і переконання, навіть якщо вони можуть бути неоднозначними чи непопулярними. Це не тільки визначає лідера як особу з принциповими переконаннями, але й дозволяє створити відкрите комунікаційне середовище, де кожен член команди відчуває важливість свого голосу.

Однією з ключових переваг автентичного лідерства є здатність будувати теплі та довірчі стосунки з командою. Це досягається завдяки щирості і відкритості лідера, який не приховує своїх слабкостей чи помилок. Такий підхід до міжособистісних взаємин підсилює ефективне співробітництво, стимулює команду до взаємодопомоги та спільного досягнення цілей.

Автентичність робить лідера природженим лідером, здатним впливати на інших через свою щирість та відкритість. Ця якість робить керівника доступним для команди, дозволяючи співробітникам відчувати, що їхні думки і ідеї важливі. Такий лідер не тільки створює позитивний робочий клімат, але і сприяє особистісному розвитку та самореалізації кожного члена команди [2].

Навички лідера:(рис.1.3)



Рис.1.3. Навички лідера

Ефективні комунікаційні навички є важливим компонентом успішного лідерства, створюючи основу для розуміння та співпраці всієї команди. Лідер, який володіє цими навичками, здатний не лише чітко та переконливо висловлювати свої думки, але й ефективно слухати і розуміти інших членів групи. Це забезпечує не лише ефективний обмін інформацією, але і створює атмосферу взаєморозуміння, що є важливим для побудови відкритого та довірчого середовища [3, с.147].

Лідер також повинен мати високорозвинені навички емпатії та здатність адаптувати свій стиль комунікації до потреб різних членів групи. Виявлення інтересу до думок і почуттів інших створює відчуття важливості кожного учасника команди. Здатність до емпатії допомагає лідеру легше вирішувати конфлікти, підтримувати співробітників у трудних ситуаціях та підвищує загальний рівень командного співробітництва.

Лідер з високим рівнем мотивації є ключовим каталізатором для досягнення успіху. Він здатний стимулювати та мобілізувати свою команду, створюючи в них віру в успіх і підтримуючи впевненість у власних здібностях. Мотиваційний лідер виявляє спроможність визначати ключові фактори, які стимулюють кожного члена групи, і використовує їх для спільного просування

вперед. Він надихає своїх підлеглих до досягнення визначених цілей та формує позитивну командну динаміку.

Таким чином, лідер, який володіє ефективними комунікаційними навичками та має високий рівень мотивації, стає стратегічним фасилітатором для розвитку команди та досягнення спільних цілей. Його здатність створювати відкрите спілкування та надихати до досягнень робить його ключовим фігурантом в успішному лідерстві [3, с.148].

Лідер, який володіє навичками конструктивного вирішення конфліктів, стає ключовою фігурою для забезпечення стабільності та гармонії в групі. Здатність аналізувати ситуації конфлікту, знаходити компромісні рішення та сприяти вирішенню розбіжностей важлива для забезпечення продуктивної роботи команди. Керівник, який виявляється в цьому плані ефективним, сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та взаєморозуміння в колективі.

Ефективний лідер, керуючи конфліктами, перетворює їх на потужні можливості для особистого і колективного зростання та розвитку. Цей лідер не просто вирішує конфлікти, але використовує їх як платформу для стимулювання нових ідей і підвищення ефективності роботи команди. Він виявляє високий рівень емпатії та розуміння, включаючи різноманітні точки зору та інтереси всіх учасників [5, с.36].

Цей лідер активно слухає співробітників, стимулює відкритий обмін думками і ідеями, і надає можливість кожному висловити свою думку. Враховуючи різні погляди, він розробляє стратегії вирішення конфліктів, сприяючи побудові конструктивних відносин в команді.

Такий лідер не обмежується роллю медіатора, але активно сприяє розвитку навичок співпраці та ефективної комунікації серед членів команди. Його лідерський стиль сприяє створенню відкритої та довірливої атмосфери, де кожен член команди відчуває свою важливість і внесок у загальний успіх.

Лідер, який має навички прийняття рішень, стає невід'ємною частиною успішної команди. Здатність аналізувати інформацію, враховувати

різноманітні обставини та швидко приймати вірне рішення є критичною для ефективного керівництва. Лідер повинен бути впевнений у своїх здібностях оцінювання ситуацій та готовий взяти на себе відповідальність за результати своїх вирішень.

Успішний лідер виявляється не лише у здатності розв'язувати конфлікти та приймати рішення, але й у вмінні використовувати ці процеси як засіб для зміцнення команди та досягнення спільних цілей. Ефективне керівництво вибудовується на основі розуміння, взаємодовіри та відповідальності перед командою.

Лідер, який вміє ефективно управляти часом, виявляє велику проникливість у сфері досягнення стратегічних цілей. Оптимальне використання робочого графіка стає ключовим фактором для забезпечення успішної роботи команди та виконання завдань. Вміння планувати та пріоритизувати завдання, а також раціонально розподіляти час між різними аспектами роботи є основою для досягнення продуктивності та виконання визначених завдань. Організованість та відповідальність лідера в цьому контексті визначають його здатність до ефективного управління часом.

Лідер, який активно підтримує креативність та інновації, виявляється істинним стимулятором для своєї команди. Сприяючи впровадженню новаторських ідей та вирішенню завдань за допомогою творчих методів, він створює атмосферу, де кожен член команди відчуває свою важливість та можливість зробити внесок. Здатність лідера бачити можливості в нових підходах та підтримувати і впроваджувати інноваційні рішення робить його впливовою фігурою в розвитку організації. Такий лідер є каталізатором для творчого розвитку команди та сприяє розвитку позитивної корпоративної культури [17,с.128].

Більш того, лідерство, що підтримує інновації, грає важливу роль в адаптації команди до змін. Змінюючи підходи та використовуючи новаторські стратегії, команда може не лише витримати конкуренцію, але й зайняти провідні позиції в галузі. Лідер, який підтримує інновації, сприяє не лише

розвитку своєї команди, але і створенню стійкого та конкурентоспроможного підприємства в умовах зростаючого конкурентного середовища [3, с.448].

Висновки до розділу 1

У першому розділі нашого дослідження ми глибоко розглянули основні аспекти та різноманітні підходи до розуміння лідерства, що сприяло уточненню його природи та сутності. Визначено, що лідерство є складним соціально-психологічним феноменом, який проявляється в організаційному контексті та направлено на досягнення спільних цілей.

Проведений аналіз різних підходів до визначення лідерства виявив його багатогранність і визначив ключові властивості. Тлумачення цього поняття в літературі та дослідженнях виявилось дуже різноманітним, а вчені виділили різні аспекти лідерства, зосереджуючись на взаємодії між лідером і групою, впливі на групу, міжособистісних взаємодіях та інших аспектах, які визначають його сутність.

Також було відзначено, що історичний виток понять "лідер" та "лідерство" свідчить про їхню важливість та поширеність у суспільстві. Ретроспективний аналіз вказує на те, що концепція лідерства виникла та розвивалася в суспільних взаємодіях протягом історії, що відзначається його вагою та актуальністю у різних часових періодах.

Висвітлено властивості та навички лідера, які роблять його успішним у виконанні лідерських функцій. Акцент зроблено на важливості впевненості у собі, відповідальності, емпатії, комунікаційних навичках, мотивації, управлінні конфліктами та інших аспектах, які визначають успішне керівництво.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В КОМАНДНІЙ РОБОТІ НА ПРАТ « КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика приватного акціонерного товариства «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що є частиною кондитерської Корпорації «Рошен, виникло у 1886 році від ініціативи купця Валентина Єфімова. Почавши як стабільно зростаюча фабрика, вона з часом стала частиною корпорації, яка на даний момент об'єднує чотири фабрики в Україні (Київська, Бориспільська, Кременчуцька та Вінницька) і кілька закордонних об'єктів: Клайпедська кондитерська фабрика (Литва) та Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина).

Київська фабрика «Рошен» є найстарішою серед фабрик Корпорації. Сьогодні Корпорація є одним із найбільших виробників кондитерських виробів у світі, посідаючи 27-е місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies.

Товариство наразі пропонує понад 320 видів кондитерських виробів високої якості, зорієнтованих переважно на виробництво цукерок, карамелі, тістечок, печива, вафель, бісквітів та тортів. Річний обсяг виробництва становить близько 300 тисяч тонн.

Діяльність Товариства проводиться відповідно до законодавства України, зокрема Закону України «Про акціонерні товариства» «Про споживчу кооперацію» та інших нормативних актів. Товариство дотримується міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, IFS та FSSC-22000, в рамках сертифікації виробничої сфери діяльності[36].

Статутний капітал компанії, утворений завдяки внескам акціонерів, складає 1 505 833 098 гривень 00 копійок, і на 1 січня 2023 року розподілений на 5 836 713 627 штук іменних акцій. Основні дані представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код за ЄДРПОУ	00382125
Юридична адреса	03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1
Зареєстрований	Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація, 22.10.1992
Вид економічної діяльності за КВЕД	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Головною метою діяльності Компанії є здобуття прибутку від проведення господарських операцій в інтересах своїх акціонерів. Ця визначальна ціль визначає стратегічний фокус підприємства на ефективних господарських операціях та максимізації прибутковості для акціонерів.

Предметом діяльності Компанії є виробництво та реалізація напівфабрикатів, кондитерських виробів та інших товарів виробничого призначення. Це вказує на спеціалізацію підприємства в сфері харчової промисловості та його здатність задовольняти попит на якісні та високотехнологічні продукти [15].

Також, Компанія здійснює комерційну діяльність, пов'язану з закупівлею сировини та матеріалів, ефективним збутом продукції, а також наданням лізингових операцій. Це свідчить про комплексний підхід до бізнесу та широкий спектр операцій, спрямованих на оптимізацію ланцюга

постачання та максимізацію обсягів продажу.

У контексті виробництва та реалізації харчових продуктів, наша Компанія вживає всіх можливих заходів для забезпечення високої якості своєї продукції та активної конкуренції на ринку. Ми ретельно дотримуємося зобов'язань перед нашими споживачами та партнерами, надаючи не лише продукти високої якості, але й пропонуючи різноманіття, що відзначається інноваціями та сучасними технологіями.

Однією з наших ключових стратегій є постійне розширення асортименту продукції. Ми стежимо за останніми тенденціями та попитом на ринку, інтегруючи нові продукти, які відповідають високим стандартам якості та відповідають смаковим уподобанням наших клієнтів. Це дозволяє нам не лише задовольняти потреби наших споживачів, але й утримувати лідерські позиції в галузі харчового виробництва.

Ми також приділяємо велику увагу впровадженню новітніх технологій у виробничий процес. Використання передових технологій не лише підвищує ефективність виробництва, але й дозволяє нам забезпечувати високий ступінь безпеки та якості продукції. Ми інвестуємо у дослідження та розвиток, співпрацюючи з передовими фахівцями та науковими установами, щоб залишатися на передових рубежах харчової промисловості [36].

В цілому, такий обсяг діяльності, який втілюється Компанією, визначається великою гнучкістю та здатністю реагувати на найбільш актуальні ринкові виклики. Ця гнучкість стає ключовим елементом успіху у сучасному бізнес-середовищі, де зміни та неочікувані обставини можуть швидко впливати на конкурентоспроможність компанії.

Розширений обсяг діяльності надає Компанії можливість впроваджувати різноманітні стратегії, орієнтовані на досягнення фінансових та бізнес-цілей. Важливим аспектом є здатність пристосовувати стратегії до конкретних вимог ринку та ефективно використовувати ресурси для максимізації результатів.

Одним з ключових плюсів цього обсягу діяльності є спроможність Компанії виробляти якісні та інноваційні продукти для ринку. Це стає

важливим конкурентним перевагою, яка привертає споживачів та створює попит на продукцію компанії.

Додатково, такий обсяг діяльності сприяє задоволенню потреб акціонерів. Шляхом впровадження різноманітних стратегій та досягання фінансових цілей, Компанія забезпечує стабільний ріст вартості акцій та максимізує прибутковість для своїх власників.

Управління товариством відбувається через ряд ключових органів, які визначені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Органи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Назва органу	Компетенція органу управління
Загальні збори акціонерів	вищий орган управління Товариства
Наглядова рада	орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства
Дирекція	виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства
Ревізійна комісія	орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є визначеною лінійно-функціональною, що вказує на те, що вона ґрунтується на принципах поділу праці та функціональної спеціалізації у сфері управління. Цей підхід передбачає угруповання схожих функціональних обов'язків та обов'язків управління та їх об'єднання в підрозділи апарата управління підприємством [36].

Поділ праці в організаційній структурі дозволяє ефективно управляти різними аспектами діяльності підприємства та забезпечувати оптимальний контроль над виконанням завдань. Кожен підрозділ управління спеціалізується на конкретних функціональних областях, що сприяє ефективному використанню ресурсів та виконанню завдань з високою якістю.

Найвищим органом управління компанії є співвласники підприємства. Це вказує на те, що вони мають ключовий вплив на стратегічні рішення, визначаючи загальні напрямки розвитку компанії та вирішуючи ключові питання. Це також свідчить про те, що структура компанії побудована з урахуванням участі та внеску власників у стратегічне управління підприємством [31].

Лінійно-функціональна структура управління є однією з найпоширеніших та традиційних форм організаційної архітектури. Її переваги включають ясне розподілення влади та обов'язків, що сприяє ефективній відповідальності в межах структури. Кожен підрозділ відповідає за конкретну функцію, що полегшує спеціалізацію та концентрацію на своїй області компетенції.

Важливо враховувати, що така структура може створювати чіткі лінії влади та комунікації, що сприяє швидшим та ефективним рішенням проблем. Крім того, керівники можуть чітко визначати очікування від своїх підлеглих, що сприяє зменшенню непорозумінь та конфліктів.

Організаційна структура підприємства наведена в додатку А.

Таблиця 2.3

Порівняльний огляд формування прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період з 2020 по 2022 роки, тисяч гривень.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		
				2021-2020	2022-2021	2022-2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	638817	979286	903195	340469	-76091	264378
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	556236	863265	775911	307029	-87354	219675

Валовий прибуток	82581	116021	127284	33440	11263	44703
Інші операційні доходи	1840	5572	924	3732	-4648	-916
Адміністративні витрати	42484	60082	57231	17598	-2851	14747
Витрати на збут	6629	7984	7231	1355	-753	602
Інші операційні витрати	42247	37238	60084	-5009	22846	17837
Фінансовий результат від операційної діяльності	-6939	16289	3662	23228	-12627	10601
Дохід від участі в капіталі	20000	24500	24500	4500	0	4500
Інші фінансові доходи	66180	49393	62678	-16787	13285	-3502
Інші доходи	0	0	490	0	490	490
Фінансові витрати	71888	60389	67324	-11499	6935	-4564
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7353	30283	30283	22930	0	22930
Збиток	0	0	984	0	984	984
Витрати (доходи) з податку на прибуток	-2096	-4504	-4504	2408	0	2408
Чистий фінансовий результат: прибуток	5257	25779	25779	20522	0	20522
Збиток	0	0	984	0	984	984

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, виявляється, що на кінець звітної періоду 2022 року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досягло значного покращення фінансових показників. Чистий прибуток компанії налічує 25 779 тис. грн., що представляє собою вражаюче 3,9-кратне зростання порівняно з результатом у 2020 році. Це визначено як істотна позитивна динаміка, яка свідчить про великі досягнення та ефективність у фінансовій сфері підприємства.

Не дивлячись на те, що чистий дохід залишається на стабільному рівні порівняно з 2021 та 2022 роками, оцінка валового прибутку відзначає

стабільний ріст на 54,1% протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік. Це свідчить про усталений позитивний тренд у фінансових показниках компанії та дозволяє зробити висновок про стійке фінансове здоров'я підприємства протягом цього періоду.

Важливо зауважити, що більшість інших економічних показників також свідчать про позитивний тренд у порівнянні з 2020 роком. Це включає інші ключові аспекти діяльності, такі як обсяги виробництва, рентабельність та ліквідність. Отже, на підставі отриманих даних можна взагалі зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» успішно та ефективно керувало своєю фінансовою діяльністю в період від 2020 до 2022 року [15].

Один із ключових показників діяльності підприємства - структура власного капіталу. Детальний аналіз структури власного капіталу за 2020-2022 роки подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		
				2021-2020	2022-2021	2022-2020
Статутний капітал	505833	1505833	1505833	1000000	0	1000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1000000	0	0	-1000000	0	-1000000
Резервний капітал	5762	6025	7314	263	1289	1552
Нерозподілений прибуток	381078	406594	404321	25516	-2273	23243
Усього власного капіталу	1892673	1918452	1917468	25779	-984	24795

Аналізуючи інформацію з таблиці 2.4, можна визначити, що власний капітал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зріс на 1,3% протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік. Цей показник є важливим показником фінансової стійкості та капіталізації підприємства.

Зауважимо, що цей ріст власного капіталу був сприятливий структурними змінами, проведеними на підприємстві. Зокрема, підвищення статутного капіталу на 1 000 000 тис. грн., збільшення резервного капіталу на 1 552 тис. грн. та врахування нерозподіленого прибутку на суму 23 243 тис. грн. внесли свій внесок у загальний ріст власного капіталу підприємства. Ці структурні зміни свідчать про активну фінансову стратегію компанії, спрямовану на оптимізацію капіталовкладень та підтримку стійкого фінансового забезпечення.

Позитивна тенденція у динаміці власного капіталу свідчить про активну участь та здатність підприємства залучати фінансові ресурси, що може слугувати сигналом довіри інвесторів та стабільності на ринку. Зростання власної капіталізації компанії може також вказувати на позитивну реакцію ринку на стратегічні рішення та фінансові показники підприємства. В цілому, ця інформація вказує на те, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» успішно взаємодіє з фінансовим середовищем та досягає позитивної динаміки у сфері власного капіталу [15].

2.2. Значення лідерства в командній роботі

Лідерство у командній роботі та взаємодії визнається ключовим елементом успіху команди, оскільки воно спрямовує зусилля та ресурси на досягнення спільних цілей. Один із перших та найважливіших кроків у встановленні ефективного лідерства - це визначення візії та цілей діяльності команди.

Візія лідера є важливим напрямком для команди, яка спрямовує її дії та вирішення важливих завдань. Чітко сформульована візія визначає, куди команда спрямована у майбутньому, що допомагає їй уникати втрати напрямку та зосереджувати увагу на важливих завданнях. Лідер повинен вміло висловлювати цю візію та робити її доступною для всіх членів команди, щоб кожен розумів, куди вони спрямовані та чому це важливо.

Паралельно з визначенням візії, лідер повинен встановити конкретні цілі, які слугують кроками до досягнення загальної мети. Ці цілі мають бути реалістичними, вимірюваними та досяжними, а також зрозумілими для всіх членів команди. Коли цілі чіткі та конкретні, вони надають команді ясний вектор руху та створюють спільний фреймворк для взаємодії [1, с.304].

Лідерство у командній роботі також передбачає здатність інспірувати та мотивувати членів команди. Лідер повинен створювати позитивну атмосферу, в якій кожен відчуває себе важливим, і виявляти емпатію до індивідуальних потреб та можливостей кожного члена.

В цілому, ефективне лідерство у командній роботі вимагає поєднання стратегічного бачення, ясного визначення цілей, спроможності мотивувати та створення сприятливого середовища для співпраці та досягнення успіху.

Поєднання інтересів, навичок та сильних сторін кожного члена команди є ключовим аспектом ефективного лідерства. Лідер повинен бути уважним до потреб та амбіцій своїх співробітників, створюючи для них сприятливі умови для розвитку та виявлення потенціалу. Врахування індивідуальних особливостей сприяє формуванню різнобічної та згуртованої команди, де кожен може зробити свій внесок унікальний вклад.

Атмосфера довіри, взаєморозуміння та взаємопідтримки в команді визначає її успіх та продуктивність. Лідерство, спрямоване на створення такого середовища, є важливим чинником у формуванні внутрішнього колективного потенціалу. Відкрите спілкування та вільний обмін ідеями розкривають нові можливості, сприяють креативності та взаємному вдосконаленню.

Менеджер-лідер, який працює для досягнення великих результатів, виявляється надихаючим та мотиваційним фактором для своєї команди. Визнання зусиль стимулює самооцінку та підтримує внутрішню мотивацію. Надання можливостей для професійного росту розширює горизонти співробітників та вносить у командну динаміку нові знання та навички. Створення стимулюючих цілей визначає ясний курс руху для всієї команди, створюючи відчуття спільного досягнення та успіху.

Усі ці елементи разом створюють фундамент для ефективного лідерства в команді, де кожен член відчуває свою важливість, а спільні зусилля спрямовані на досягнення великих та значущих результатів.

Компетентний лідер у контексті командної роботи володіє рядом важливих навичок та властивостей. Серед них варто відзначити його здатність стимулювати взаємодію між членами команди. Ефективна комунікація, уважне слухання та врахування думок та ініціатив кожного учасника важливі для успішного командного процесу. Лідер, який надає можливість кожному членові висловлювати свої ідеї та думки, сприяє творчому обміну інформацією та формуванню єдиної стратегії [6, с.116].

Вирішення конфліктів є ще однією важливою компетенцією лідера в команді. Вміння навчити членів команди конструктивно вирішувати розбіжності та розуміти інші точки зору сприяє уникненню напружених ситуацій та сприяє позитивній командній динаміці.

Лідер також повинен брати на себе відповідальність за прийняття важливих рішень для команди, враховуючи внесок кожного члена. Важливо враховувати різноманітність точок зору та забезпечити справедливий та обґрунтований процес прийняття рішень.

Однією з важливих функцій лідера є забезпечення відповідальності всіх членів команди за їхні дії та результати. Створення системи звітності та оцінювання продуктивності допомагає забезпечити прозорість та відслідковування внеску кожного учасника в загальний успіх.

Менеджер-лідер також повинен сприяти розвитку навичок і компетенцій членів команди через навчання та підтримку. Надання можливостей для професійного росту та постійна підтримка сприяють створенню сприятливого середовища для особистого та колективного розвитку [6, с.116].

Лідерство в командній роботі є важливим елементом успіху будь-якої компанії, і ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є винятком. Значення лідерства в цьому контексті визначається не лише здатністю поєднувати різноманітні таланти та навички у команду, але й ефективністю керівництва в досягненні спільних цілей.

Лідер в команді відіграє ключову роль у встановленні напрямку і стратегії розвитку. У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» лідер визначає цілі компанії, надає чіткі завдання та вдосконалює спроможності команди. Відмінною рисою ефективного лідерства є здатність вдихати віру та мотивацію у свою команду, стимулюючи її до досягнення високих результатів.

У контексті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», де інновації та якість продукції визначають конкурентоспроможність компанії, лідерство також відіграє важливу роль у стимулюванні та підтримці творчості та новаторства. Лідер повинен створювати атмосферу взаєморозуміння та відкритості, що сприяє обміну ідеями та пошуку нових рішень.

Важливим аспектом лідерства в команді є також вміння ефективно співпрацювати та спілкуватися з різними членами команди. Це включає в себе слухання думок та поглядів кожного члена команди, виявлення їхніх сильних сторін та навичок, і надання можливості кожному внести свій внесок у розвиток проекту.

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ефективне лідерство в команді є гарантією досягнення високих результатів, адаптації до змін в ринкових умовах та забезпечення стабільного розвитку компанії. Це підкреслює важливість вкладу керівництва у формування командного духу, сприяючи тим самим зміцненню позицій «Рошен» на ринку кондитерських виробів [1, с.142].

2.3 Фактори, які впливають на лідерство в командній роботі

Лідерство в командній роботі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» залежить від численних факторів, які впливають на ефективність керівництва та співпрацю в команді.

Розглянемо деякі з основних факторів, що визначають лідерство в даному контексті.

Стратегія компанії визначається набором ключових рішень, спрямованих на досягнення конкретних цілей та завдань. У контексті лідерства в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», важливо, щоб керівництво не лише визначало чітку візію майбутнього розвитку компанії, але й розробляло стратегії, спрямовані на досягнення цієї візії.

Це означає аналіз ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та внутрішніх ресурсів компанії. Лідерство повинно виявляти перспективні напрямки розвитку, визначати ключові переваги компанії, а також формулювати конкретні кроки для досягнення успіху. Ключовим елементом є не лише розробка стратегії, але і її ефективне впровадження та постійний моніторинг для адаптації до змін у середовищі [42].

Ефективна комунікація визначається якістю взаємодії між лідером та членами команди, що включає в себе передачу інформації, обговорення ідей та вирішення завдань. Лідер повинен мати здатність чітко та відкрито спілкуватися, будуючи ефективні комунікаційні канали.

Це включає в себе здатність чітко формулювати інструкції, виявляти емпатію під час спілкування та активно слухати думки і погляди інших. Крім того, лідер повинен надавати конструктивний фідбек та враховувати внесок кожного члена команди. Важливо, щоб комунікація була двосторонньою, щоб забезпечити взаєморозуміння та спільність цілей у команді.

Усі ці аспекти комунікації та спілкування в сукупності сприяють збереженню єдності команди, підвищенню ефективності вирішення завдань та забезпеченню успішного виконання стратегії компанії.

Мотивація та визнання визначають одну з важливих основ лідерства в командній роботі. Лідер, який володіє навичками ефективного мотиватора, здатний не лише визначити стратегічні цілі для своєї команди, але й стимулювати її до досягнення високих результатів.

Ефективна мотивація полягає в здатності лідера враховувати індивідуальні потреби та амбіції членів команди. Це може включати розробку персоналізованих підходів до кожного працівника, створення стимулюючих програм та надання можливостей для професійного зростання. Мотивація сприяє підвищенню ефективності роботи, збільшенню внутрішнього задоволення праці та зниженню ризику стресу [42].

Визнання зусиль та досягнень важливо для підтримки морального становища команди. Лідер, надаючи публічне або приватне визнання членам команди за їхню працю, надає їм впевненості та стимулює для подальших досягнень. Позитивний фідбек та визнання збуджують почуття гордості та налагоджують сприятливий клімат в колективі.

Лідерські якості становлять фундаментальний елемент успішного лідерства в команді. Впевненість у собі дозволяє лідеру приймати обґрунтовані рішення та діяти в умовах невизначеності. Рішучість і сміливість допомагають подолати труднощі та впроваджувати необхідні зміни.

Адаптивність лідера виявляється у здатності швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі та приймати необхідні корективи в стратегії. Вміння приймати важливі рішення – це невід'ємна частина лідерського портфеля, оскільки велика відповідальність за долю команди покладається на лідера.

Ці лідерські якості взаємодіють і взаємопідтримуються, визначаючи стиль керівництва та сприяючи формуванню ефективного лідерства в команді ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Розвинені лідерські якості,

поєднані із своєчасною мотивацією та визнанням, формують оптимальний фундамент для досягнення спільних цілей та високої продуктивності.

У контексті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» формування командного духу є важливою складовою успішного лідерства. Лідер повинен мати здатність не лише керувати, але й створювати атмосферу співпраці та взаєморозуміння серед членів команди. Командний дух стимулює взаємодопомогу та спільний прагнення до досягнення цілей.

Ефективне співробітництво в команді забезпечує оптимальне використання різноманітних навичок та досвіду кожного члена, що призводить до більш ефективних результатів. Лідерство, що сприяє командному дусі, сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й підтримує позитивний робочий клімат, що сприяє задоволенню працівників та зниженню стресів.

Здатність лідера побудувати командний дух також впливає на розвиток творчих ідей та інновацій. Колектив, де кожен відчуває свою важливу роль у загальному процесі, схильний до більш творчого підходу до завдань та пошуку новаторських рішень.

Сучасне лідерство у сфері кондитерської промисловості вимагає не лише рішучості, але й гнучкості у прийнятті рішень та здатності адаптуватися до постійних змін. Уміння лідера пристосовувати стратегії та дії команди до нових умов ринку та внутрішнього середовища компанії є критичною для успіху [15].

Лідерство, спроможне адаптуватися, визнає необхідність постійного вдосконалення та впровадження новаторських рішень. Воно стимулює команду до активного вивчення нових технологій, трендів у галузі та швидкої реакції на зміни у вимогах споживачів.

Лідер, який демонструє готовність до адаптації, також визнає та впроваджує новаторські ідеї своєї команди. Це сприяє розвитку організації та її здатності пристосовуватися до конкурентного середовища. Адаптивне лідерство є ключем до утримання конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» у швидкозмінному світі.

Система заохочення та розвитку в рамках діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» відіграє ключову роль у формуванні позитивного робочого середовища, сприяє підвищенню мотивації працівників і сприяє їхньому професійному зростанню [40].

Основні аспекти цієї системи є наступні:

1. Матеріальні винагороди: однією з ключових складових системи заохочення є надання матеріальних винагород за високий рівень ефективності та досягнення цілей. Це може включати в себе премії, бонуси, оплату за результатами та інші форми фінансового визнання зусиль працівників.

2. Можливості для професійного розвитку: система розвитку працівників повинна передбачати різноманітні можливості для покращення їхніх навичок та знань. Це може включати в себе тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та участь у проектах, що дозволяють працівникам розширювати свої компетенції та знаходити нові напрямки розвитку.

3. Кар'єрний розвиток: надання можливостей для кар'єрного зростання та розвитку є важливим елементом системи заохочення. Продвиження по службі, зміна посади та інші кар'єрні перспективи стають додатковим стимулом для працівників показувати високі результати.

4. Визнання та похвала: система заохочення також повинна включати механізми визнання та похвали за високий рівень виконання завдань та досягнення цілей. Це може бути здійснено через вручення нагород, публічні висловлення подяки чи інші форми позитивного визнання.

5. Гнучкі робочі умови: система заохочення також може включати гнучкі робочі умови, які дозволяють працівникам збалансувати професійне та особисте життя, що сприяє їхньому загальному комфорту та задоволеності від роботи [15].

Зазначена система створює стимули для працівників не лише отримувати фінансове визнання, а й постійно розвиватися та вдосконалювати свої професійні навички. Це відображає зобов'язання компанії до створення умов для найкращої продуктивності та розвитку свого персоналу.

Ці фактори взаємодіють між собою, формуючи унікальний контекст лідерства в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Врахування та оптимізація цих елементів дозволить підтримувати високий рівень командної ефективності та досягати стратегічних цілей компанії.

2.4. Інструменти для оцінки ефективності лідерства в командній роботі

Оцінка ефективності лідерства в команді важлива для розвитку підприємства та забезпечення успішної командної роботи. Нижче подано деякі інструменти та методи, які використовують для оцінки лідерства в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

Засідання зворотного зв'язку в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Метою є організація регулярних зустрічей для обміну враженнями та думками між лідером та членами команди, а також іншими стейкхолдерами. Мета полягає в створенні відкритого середовища для обговорення успіхів, визначення можливостей покращення та підтримки взаєморозуміння.

Переваги:

1. Збільшення взаєморозуміння між лідером та командою.
2. Підтримка відкритої комунікації та діалогу.
3. Виявлення та вирішення проблем на ранніх етапах.
4. Збереження мотивації та позитивного настрою у команді.

Засідання зворотного зв'язку створює сприятливу атмосферу для розвитку та покращення лідерського стилю та роботи команди в цілому.

Оцінка відданості команди: розроблення анкет або опитувань для членів команди, де вони можуть висловлювати своє сприйняття лідера, рівень мотивації та задоволення роботою.

В рамках стеження за рівнем взаємодії та відданості команди, було проведено опитування серед 23 працівників ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен». Це опитування спрямоване на визначення ставлення працівників до лідера команди та їхньої загальної задоволеності роботою в організації.

Результати опитування включають в себе широкий спектр аспектів, таких як рівень взаємодії з лідером, відданість команді, комунікація та розвиток у колективі. Процес аналізу включає в себе як кількісні, так і якісні аспекти відповідей працівників, щоб надати більш глибоке розуміння ситуації.

Опитування було створено з урахуванням потреб компанії та факторів, що впливають на її успішність. Працівникам була надана можливість висловити свої думки, і вони вільно висловлювали свої переконання та погляди на покращення робочого середовища.

Аналіз цього опитування надав важливий інсайт для управління та розвитку команди в ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

На перше питання «Як ви оцінюєте рівень взаємодії з лідером нашої команди?» дозволяє отримати уявлення про те, як працівники сприймають рівень взаємодії з лідером на робочому місці (рис.2.1)

Високий рівень взаємодії (56,6%). Значення високого рівня взаємодії свідчить про те, що більшість працівників має позитивне сприйняття взаємодії з лідером. Це може свідчити про ефективність комунікацій та лідерських навичок, які сприяють збереженню високого рівня зацікавленості та залученості працівників.

Середній рівень взаємодії (30,4%): Процент працівників, які вважають рівень взаємодії середнім, може вказувати на те, що деякі аспекти лідерської діяльності можуть бути поліпшені. Можливо, комунікація не є належним чином налаштованою або працівники мають певні очікування, які не виконуються.

Низький рівень взаємодії (13%): Якщо працівники оцінюють рівень взаємодії як низький, це може бути сигналом наявності проблем у лідерському стилі або в комунікаційних стратегіях. Низький рівень взаємодії може впливати на мотивацію та відданість команди, тому необхідно звернутися до

конкретних аспектів, щоб з'ясувати, які саме аспекти потребують уваги та вдосконалення.

Аналіз цього питання є ключовим етапом для розуміння динаміки в команді та розробки стратегій покращення лідерського впливу. Необхідно провести додаткові дослідження та спілкування з працівниками, щоб отримати детальніше уявлення про фактори, які впливають на їхнє сприйняття взаємодії з лідером.

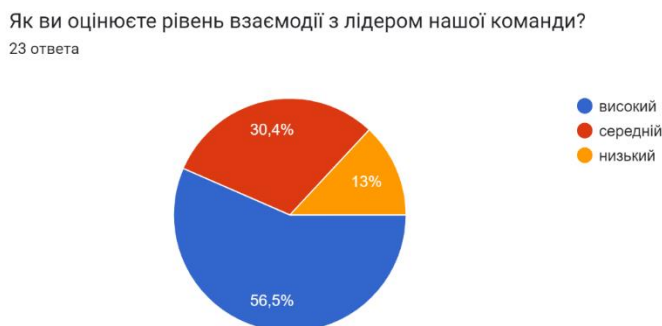


Рис.2.1.Результати опитування

Аналіз результатів питання «Як ви оцінюєте рівень відданості лідеру та команді?» надає важливий контекст для розуміння внутрішнього стану команди та стосунків між лідером та працівниками (рис.2.2).

Нижче розглянемо деталізований аналіз кожного варіанта відповіді:

Високий рівень відданості (47,8%). Значна кількість працівників оцінила рівень відданості як високий, що може свідчити про ефективне керівництво, яке здатне мотивувати та сприяти позитивному робочому середовищу. Цей результат вказує на те, що багато працівників відчують певний рівень приналежності та зобов'язаності щодо команди та лідера.

Середній рівень відданості (43,5%). Хоча цей показник не є високим, багато працівників все ще оцінюють відданість як середню, що може свідчити про те, що існує певний потенціал для покращення та оптимізації взаємодії в

команді. Можливо, деякі конкретні аспекти лідерства або робочого процесу вимагають уваги для підвищення загальної відданості.

Низький рівень відданості (8,7%). Цей показник може свідчити про серйозні проблеми в комунікації, мотивації або сприйнятті лідера. Проблеми можуть бути пов'язані з нечіткістю цілей, відсутністю мотиваційних заходів чи конфліктами в команді. Необхідно звернутися до цієї групи працівників з увагою та провести додатковий аналіз для визначення конкретних проблем та вирішення їх.

Загальний висновок з аналізу цього питання вказує на різноманітність оцінок відданості команді, але також вказує на можливості для покращення. Керівництво може використовувати ці результати для розробки стратегій збільшення відданості та поліпшення взаємодії в команді.

Як ви оцінюєте рівень відданості лідеру та команді?
23 ответа

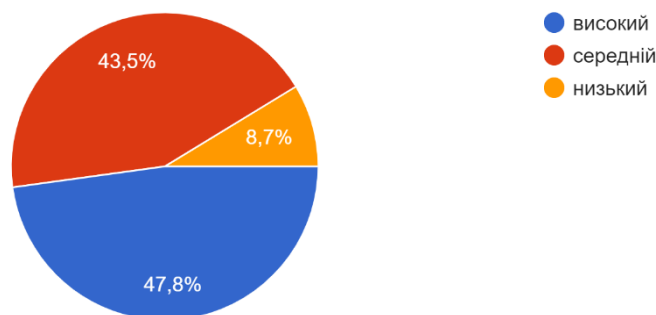


Рис.2.2.Результати опитування

Аналіз результатів питання: «Чи вважаєте ви, що лідер ефективно комунікує з командою?» (рис.2.3)

Згідно з відповідями 34,8% працівників, ми можемо визначити, що значна частина команди вважає, що їхній лідер ефективно спілкується з ними. Це може свідчити про наявність якісної комунікації та здатності лідера чітко передавати інформацію.

Найбільший відсоток відповідей (43,5%) свідчить про те, що більшість працівників, можливо, вважає комунікацію з лідером досить ефективною, але можливо, є аспекти, які можна покращити. Це може вказувати на існування конкретних аспектів, де комунікацію можна удосконалити для забезпечення більшої ефективності та зрозуміння.

Зауваження 21,7% працівників, що комунікація лідера є «скоріше ні», вказує на наявність певних проблем або недоліків у взаємодії. Це може бути пов'язано з нечіткістю інструкцій, непрозорістю прийняття рішень або відсутністю відповідей на питання чи обурення щодо обраного стилю комунікації.

Відсутність відповідей у варіанті «Ні» може свідчити про те, що більшість працівників вважає, що комунікація лідера є ефективною або, можливо, вони не хочуть виражати негативну думку.

Загальний висновок: З урахуванням розподілу відповідей можна сказати, що більшість працівників вважає комунікацію лідера ефективною або, принаймні, скоріше ефективною. Однак наявність групи, яка вважає комунікацію менш ефективною, може вказувати на потребу удосконалення певних аспектів взаємодії та спілкування в колективі.

Чи вважаєте ви, що лідер ефективно комунікує з командою?
23 ответа

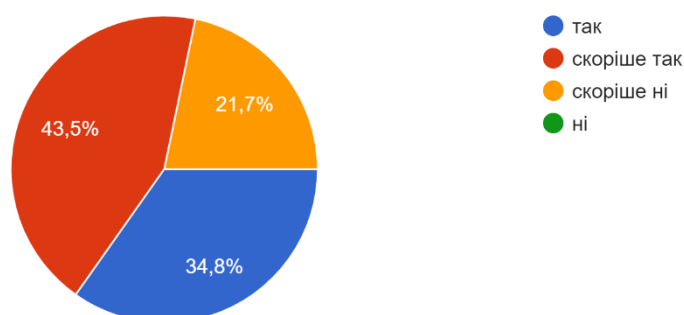


Рис.2.3.Результати опитування

Аналіз результатів питання: «На скільки ви відчуваєте, що ваш лідер враховує ваші ідеї та думки?»(рис.2.4)

Високий рівень задоволеності (52,2%). Більш як половина працівників відзначила високий рівень врахування їхніх ідей та думок лідером. Це свідчить про позитивний ставлення до комунікації в команді та лідерських навичок, що сприяють активному врахуванню та використанню ініціатив працівників.

Середній рівень задоволеності (34,8%). Третина працівників відчуває, що їхні ідеї та думки враховуються лише на середньому рівні. Це може вказувати на те, що, хоча лідер враховує певний обсяг ініціатив, проте існує простір для подальшого удосконалення комунікації та взаємодії з командою.

Низький рівень задоволеності (13%). 13% працівників відчувають, що їхні ідеї та думки мало враховуються. Це може свідчити про проблеми у взаємодії між лідером та командою, що вимагає уваги для подальшого розв'язання. Можливо, потрібно впровадити додаткові механізми для збору та врахування пропозицій працівників.

Цей аналіз вказує на те, що, незважаючи на загальний позитив у більшості відповідей, існують області, де можливі покращення. Лідер може використовувати ці дані для розробки конкретних стратегій для поліпшення взаємодії та врахування ініціатив працівників, щоб створити більш залучену та мотивовану команду.

На скільки ви відчуваєте, що ваш лідер враховує ваші ідеї та думки?
23 ответа

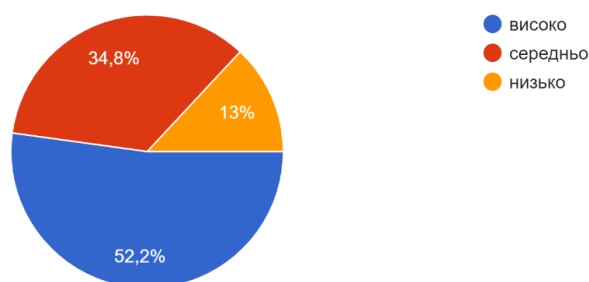


Рис.2.4.Результати опитування

Аналіз результатів питання: «Чи відчуваєте ви, що лідер сприяє вашій мотивації та розвитку?»(рис.2.5)

Початковий аналіз показує, що понад 43% працівників відчувають, що лідер дійсно сприяє їхній мотивації та особистому розвитку. Це може свідчити про те, що деякі стратегії лідера, ймовірно, успішно підтримують та стимулюють членів команди.

Більшість відповідей (понад 52%) свідчать про те, що існують обмеження або аспекти, які не в повній мірі задовольняють працівників у відносинах з лідером. Це може бути пов'язано з неоднаковою розподіленістю управлінських ресурсів, невизначеністю в планах розвитку, чи недостатньою комунікацією.

Невеликий відсоток тих, хто відповідає «Ні» (4,3%), свідчить про наявність конкретних проблем або недоліків у лідерському підході. Це може бути сигналом для управління про необхідність удосконалення лідерських практик та забезпечення відкритої обговореності для вирішення проблем.

Порівнявши ці результати з іншими аспектами опитування, можна визначити основні тенденції та проблемні зони. Якщо понад половина працівників відчуває обмеження у мотивації та розвитку, лідер повинен активно звернутися до цього питання, провести більше індивідуальних розмов та розглянути можливі шляхи поліпшення комунікації та визначення індивідуальних потреб членів команди.

З врахуванням високого відсотка тих, хто відчуває певні обмеження, лідеру може бути корисно взяти участь у тренінгах з розвитку лідерських навичок та удосконалення методів мотивації персоналу.

Чи відчуваєте ви, що лідер сприяє вашій мотивації та розвитку?
23 ответа

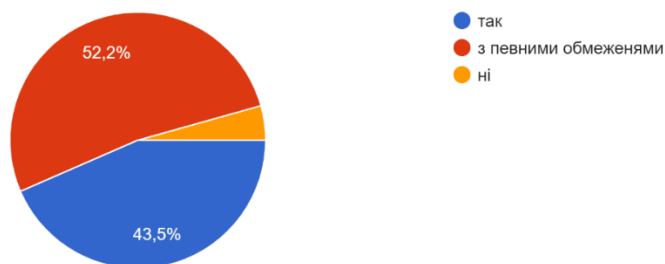


Рис.2.5.Результати опитування

Аналіз опитування «Як ви оцінюєте загальний рівень задоволення від роботи в команді?» у ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: (рис.2.6)

Дуже задоволений/задоволена (39,1%). Позитивні відповіді в цій категорії свідчать про те, що значна частина працівників високо оцінює свій досвід роботи в команді. Можливо, вони цінують ефективну комунікацію, підтримку лідера, або інші аспекти, які сприяють їхньому задоволенню роботою.

Середньо (52,2%). Високий відсоток відповідей у категорії «Середньо» може вказувати на те, що більшість працівників мають змішані враження від роботи в команді. Важливо розглядати подальші деталі, щоб з'ясувати чинники, які призводять до цього «середнього» рівня задоволення, та визначити можливі шляхи поліпшення.

Не задоволений/задоволена (8,7%). Низький відсоток негативних відповідей може свідчити про те, що лише невелика частина працівників виявила незадоволеність своєю роботою в команді. Важливо вивчити конкретні причини незадоволеності та вжити заходи для виправлення ситуації.

Як ви оцінюєте загальний рівень задоволення від роботи в команді?
23 ответа

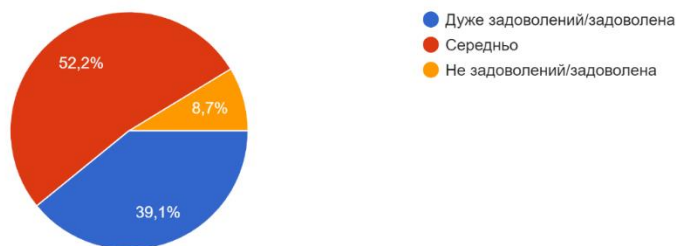


Рис.2.6.Результати опитування

Метод «360/720 градусів» – це інструмент оцінки та розвитку лідерів, що передбачає збір відгуків щодо ступеня розвитку компетенцій від всіх зацікавлених сторін, які регулярно взаємодіють зі співробітником (керівник(-ів), колег, підлеглих, партнерів, постачальників, іноді – клієнтів, а також самооцінки).

Метод «360/720 градусів» в ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є важливим інструментом для оцінки та розвитку лідерів. Цей метод передбачає залучення відгуків від всіх зацікавлених сторін, які регулярно взаємодіють з керівником, включаючи керівників, колег, підлеглих, партнерів, постачальників та навіть іноді клієнтів [29].

Кожен учасник процесу надає свої думки та спостереження стосовно розвитку лідера та його компетенцій. Це включає не лише професійні навички, але й лідерські якості, комунікативні здібності та взаємодію з різними стейкхолдерами.

Крім того, самооцінка лідера грає важливу роль у цьому процесі. Вона допомагає лідеру зрозуміти власні сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки для подальшого розвитку [10].

Отримані відгуки об'єктивно аналізуються для розробки персоналізованого плану розвитку лідера. Цей метод не лише сприяє індивідуальному росту керівника, але і покращує загальний ефективний рівень

управління в ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», забезпечуючи сталий успіх та високу якість продукції.

Висновки до розділу 2

З аналізу виявлено, що ПАТ «Рошен» є приватним акціонерним товариством з великим впливом на кондитерський ринок. Організація має значний обсяг виробництва та важливу роль в галузі.

Лідерство виявилось ключовим фактором для успішної командної роботи в «Рошен». Лідер не лише визначає стратегії, але й мотивує команду, розподіляє завдання та сприяє досягненню спільних цілей.

Розглядаючи фактори, виявлено, що особливості галузі, культура підприємства, структура команди та економічні умови мають значний вплив на лідерство. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими в управлінні командою.

Аналізуючи організаційні, лідерські та економічні аспекти у контексті «Рошен», виділяється важлива роль лідерства у командній роботі. Організаційний успіх значною мірою залежить від ефективності лідерського впливу на персонал та вирішення стратегічних завдань компанії.

Зазначено, що фактори, що впливають на лідерство, потребують постійного вивчення та адаптації. Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, і лідерство повинно відповідати цим змінам, адаптуючи свої практики та стратегії.

Використання різноманітних інструментів оцінки лідерства є ключовим аспектом у забезпеченні ефективності лідерських практик. Це дозволяє не лише визначати сильні та слабкі сторони лідерів, але й створювати стратегії для їх подальшого вдосконалення. Аналіз таких інструментів може включати в себе оцінку навичок управління, комунікації, прийняття рішень та мотивації персоналу.

Загальною метою є досягнення стратегічних цілей компанії. Лідерство, підтримане адекватним аналізом і постійною адаптацією, може сприяти успішному вирішенню викликів та досягненню поставлених завдань у динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

3.1. Оцінка лідерського потенціалу в командній роботі

Оцінка лідерського потенціалу в командній роботі є важливим етапом для визначення, як ефективно особа може керувати групою та сприяти досягненню спільних цілей. Для проведення такої оцінки використовуються різні методи та критерії, орієнтовані на визначення якостей та навичок лідера.

Лідерський потенціал може бути оцінений через 360-градусний звіт, який включає в себе думки та враження вищого рівня керівництва, підлеглих, колег та інших стейкхолдерів. Цей підхід дозволяє отримати об'єктивні дані про лідера від різних перспектив та оцінити його вплив на команду та організацію в цілому [37, с.175].

Також використовуються методи оцінки компетентностей, спрямовані на аналіз конкретних навичок та здібностей лідера, які є ключовими для успішного керівництва. Це може включати аналіз комунікативних навичок, стратегічного мислення, лідерських якостей та управлінської ефективності.

Один з важливих аспектів оцінки лідерського потенціалу - це врахування контексту та особливостей команди. Ефективний лідер повинен бути здатний адаптувати свій стиль керівництва до особливостей групи, враховуючи її склад, завдання та робочий середовище.

Критерії оцінки лідерського потенціалу повинні також враховувати здатність лідера до мотивації та розвитку команди, сприяння творчості та інноваціям, а також уміння вирішувати конфлікти та ефективно спілкуватися.

Важливо зауважити, що оцінка лідерського потенціалу є процесом динамічним та повинна бути періодичною, оскільки лідери можуть розвиватися та адаптуватися до змін в організації та команді. Регулярні оцінки сприяють постійному вдосконаленню лідерського потенціалу та забезпечують успішніше досягнення спільних цілей [41].

Нижче представлено деякі аспекти, які можна врахувати при оцінці лідерського потенціалу в командному середовищі:(табл.3.1)

Таблиця 3.1.

Аспекти, які можна врахувати при оцінці лідерського потенціалу в командному середовищі

Навички та властивості лідера	Опис
Комунікаційні навички	Важливо визначити, наскільки особа може ефективно спілкуватися з членами команди. Це включає в себе якість висловлення, здатність слухати, адаптивність комунікації та здатність чітко висловлювати свої ідеї.
Здатність до прийняття рішень	Лідер повинен бути здатним ефективно приймати рішення в різних ситуаціях. Це включає урахування різних альтернатив, аналіз наслідків та прийняття обґрунтованих вирішень.
Організаційні здібності	Важливо визначити, як особа організовує робочий процес, розподіляє завдання в команді та забезпечує ефективність роботи.
Емпатія	Лідер, який може відчувати та розуміти емоції та потреби членів команди, зазвичай здатен створити позитивний та сприяючий робочий клімат.
Мотивація	Визначення того, наскільки особа може стимулювати та мотивувати інших для досягнення спільних цілей.
Керування конфліктами	Лідер повинен бути здатний ефективно вирішувати конфлікти в команді та підтримувати позитивні відносини.
Ефективне управління часом	Врахування того, як особа планує робочий час та використовує його для досягнення поставлених завдань.
Креативність та інноваційність	Оцінка здатності до прийняття новаторських ідей та стимулювання творчого підходу до вирішення проблем.

Ефективне спілкування в команді є ключовим елементом успішної спільної роботи. Порозуміння між членами команди створює основу для досягнення спільних цілей та вирішення завдань. Однак важливо розглядати

не лише сам акт спілкування, але й індивідуальні навички кожного учасника команди.

По-перше, необхідно визнати, що якість висловлення відіграє надзвичайно важливу роль у будь-якому процесі спілкування. Здатність чітко та лаконічно виражати свої думки є ключовою компетенцією, яка відзначається високою цінністю в контексті командної роботи. Це не лише сприяє ефективності обміну інформацією, але й визначає рівень розуміння між учасниками команди.

Коли особа володіє вмінням адекватно та точно висловлювати свої ідеї, це стає основою для створення позитивного та продуктивного середовища для обговорення. Чіткість висловлення дозволяє уникнути непорозумінь та уточнити деталі, що є важливим у контексті розробки стратегій та вирішення завдань.

Це особливо актуально в командних ситуаціях, де кожен член має свій внесок та точку зору. Здатність чітко формулювати свої думки відкриває двері для взаєморозуміння та створює базу для конструктивного обговорення ідей. Команда, де кожен член може ефективно висловлювати свої погляди, стає неймовірно динамічною та відкритою для творчого обміну інноваційними концепціями [41].

Важливо підкреслити, що вміння виражати свої думки не тільки створює зручні умови для обговорення, але й сприяє розвитку командного духу. Здатність чітко висловлювати свої ідеї формує в команді взаємне довір'я та підвищує рівень спільної відповідальності за досягнення спільних цілей.

Отже, не можна недооцінювати роль якості висловлення в контексті командної роботи, оскільки вона є не лише елементом ефективного спілкування, а й ключовим фактором для створення сприятливого та продуктивного робочого середовища.

По-друге, здатність слухати важлива для взаєморозуміння в команді, будучи не лише ключовим аспектом, але й основою для успішного спілкування та співпраці. Коли кожен учасник команди виявляє відкритість до прийняття

ідей та думок інших, це веде до створення атмосфери взаємного поваги та сприяє зростанню продуктивності та творчості [28, с.64].

Активне слухання вирізняється своєю здатністю концентруватися на співрозмовнику, не лише віддавати увагу словам, а й сприймати його емоційний стан та контекст. Це необхідно для того, щоб не тільки отримати повну картину інформації, а й відчувти енергію та настрій команди. Активне слухання стимулює обмін інформацією, важливою для пошуку інноваційних рішень та розвитку кращих стратегій.

Такий підхід до комунікації у команді сприяє виникненню відчуття спільності та взаємного вдосконалення ідей. Кожен учасник відчуває свою важливість, що, в свою чергу, підвищує його мотивацію та відданість спільній меті. Відкритість до ідей та активне слухання стають фундаментальними стовпами для побудови командного духу, який є необхідним для ефективної роботи в сучасному бізнес-середовищі.

Активне слухання також визначається здатністю ставити запитання та виражати зацікавленість в отриманні додаткової інформації. Це не тільки підсилює рівень розуміння, але і дозволяє поглибити зв'язок між членами команди, збільшити рівень взаємопідтримки та сприяти розвитку колективної інтелігенції [41].

Отже, активне слухання є важливим елементом культури комунікації в команді, яка, в свою чергу, формує сприятливий ґрунт для творчого розвитку та досягнення спільних цілей. У контексті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», акцент на цьому аспекті сприятиме покращенню комунікації та сприяє зміцненню взаєморозуміння в команді, сприяючи таким чином загальному успіху та інноваційному розвитку підприємства.

По-третє, адаптивність комунікації виявляється як невід'ємний елемент успішної взаємодії та розв'язання непередбачених ситуацій. Ця навичка визначається здатністю особи гнучко та ефективно адаптувати свій стиль спілкування відповідно до конкретного контексту або характеристик співрозмовника. Вона є ключовою у забезпеченні високого рівня

взаєморозуміння та сприяє конструктивному розв'язанню різноманітних ситуацій.

Адаптивність комунікації виявляється в умінні взаємодіяти з різними людьми, враховуючи їхні особистість, стиль сприйняття і спосіб сприймання інформації. У контексті непередбачених обставин це стає особливо важливим, оскільки різні ситуації вимагають різних підходів. Людина, яка вміє швидко та ефективно адаптуватися до нових умов чи змінюваних обставин, має значно більше шансів досягти успішного та конструктивного результату.

Ця навичка стає особливо корисною в сучасному динамічному світі, де зміни відбуваються швидко, а вимоги до спілкування високі. Адаптивність у комунікації включає в себе уміння слухати та чітко виражати свої думки, сприймати відгуки та швидко адаптувати свій підхід відповідно до контексту. Такий підхід дозволяє легше подолати труднощі, зберегти конструктивний діалог та забезпечити ефективне спілкування навіть у непередбачених обставинах [33].

Адаптивність комунікації є необхідною для лідера, оскільки вона дозволяє ефективно керувати командою, вирішувати конфлікти та сприяє високій якості прийняття рішень. Така особа має здатність переосмислювати свій підхід в залежності від обставин, враховувати різноманітність точок зору та впевнено виходити на позитивний результат у будь-якому сценарії. В результаті, адаптивність у комунікації визначає успіх у спілкуванні, сприяє побудові ефективних взаємин та сприятливо впливає на досягнення поставлених цілей.

Зрештою, здатність чітко висловлювати свої ідеї сприяє вирішенню завдань команди. Якщо учасники можуть чітко формулювати свої думки та погляди, це допомагає уникнути непорозумінь та сприяє ефективній роботі над проектом.

Отже, успішне спілкування в команді вимагає комплексного підходу, який враховує не лише сам акт спілкування, але й індивідуальні навички кожного учасника. Взаєморозуміння, активне слухання, адаптивність та

чіткість висловлення об'єднуються для досягнення спільних цілей та впровадження інновацій в командному середовищі.

Лідерська здатність до прийняття рішень є однією з найважливіших компетенцій у сучасному бізнес-середовищі. Цей аспект лідерства визначається не лише самим актом прийняття рішення, але і комплексом навичок та властивостей, які лідер використовує для ефективного управління різноманітними ситуаціями.

Важливо зауважити, що ефективно прийняття рішень не обмежується простим вибором між альтернативами. Лідер повинен бути здатним розглядати різні можливості, враховувати ризики та переваги кожної з них. У цьому контексті, здатність зіставляти різні варіанти і враховувати потенційні наслідки стає ключовою [38].

Аналіз наслідків включає в себе прогнозування можливих впливів прийнятого рішення на різні аспекти діяльності. Це означає розуміння того, як рішення може вплинути на фінансовий стан, репутацію, внутрішню динаміку команди та інші суттєві фактори. Аналізуючи ці наслідки, лідер має можливість забезпечити більш комплексне та інформоване прийняття рішення.

Прийняття обґрунтованих рішень передбачає врахування фактів, даних та обґрунтувань, які підкріплюють обрану стратегію. Лідер повинен виявити аналітичні навички для оцінки інформації та використання її для підтримки свого рішення. Також важливо враховувати погляди і думки інших учасників команди, щоб отримати різні перспективи та забезпечити широкий обґрунтований підхід.

Узагалі, лідер, який володіє цими навичками, зможе вирішувати завдання та робити стратегічні вибори з врахуванням найважливіших факторів, що сприяє стійкому успіху команди або організації.

Організаційні здібності лідера визначають його спроможність створювати систематизований та ефективний робочий процес в команді. Це включає в себе розробку чітких стратегій, розподіл завдань, та створення умов для оптимальної робочої динаміки.

Давайте розглянемо більше аспектів цієї ключової навички:

Лідер повинен бути здатним розробляти чіткі плани та структури для виконання завдань. Це включає визначення кроків, термінів виконання та взаємозв'язків між різними етапами проекту. Ефективне планування допомагає уникнути збоїв та забезпечує зрозумілість у команді.

Також лідер повинен розуміти сильні та слабкі сторони кожного члена команди, а також ефективно розподіляти завдання з урахуванням цих особливостей. Це дозволяє максимізувати використання потенціалу кожного учасника та забезпечує рівномірне розподілення навантаження.

Лідер повинен бути здатним ефективно управляти ресурсами, включаючи людські, фінансові та часові ресурси. Це вимагає вміння приймати рішення щодо пріоритетів та раціонального використання обмежених ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Ефективний лідер встановлює системи звітності та моніторингу для відстеження прогресу проектів та виявлення можливих проблем у ранніх етапах. Це дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та адаптувати стратегії при необхідності. Організаційні здібності лідера включають також здатність створювати атмосферу відкритості та взаємодії в команді. Лідер повинен стимулювати комунікацію між членами команди, сприяючи обміну ідеями та розвитку колективного інтелекту[34].

Оскільки бізнесове середовище постійно змінюється, лідер повинен бути здатним ефективно управляти змінами. Це включає в себе гнучкість, адаптивність та здатність орієнтуватися в невизначеності.

Врахування цих аспектів допомагає лідерові забезпечувати ефективність та результативність робочого процесу, що в свою чергу сприяє досягненню поставлених завдань та успіху команди чи організації в цілому.

Спроможність лідера стимулювати та мотивувати інших визнається однією з ключових характеристик ефективного керівника. Цей аспект лідерства охоплює багато різних елементів, включаючи мотиваційні стратегії,

встановлення цілей, побудову позитивного робочого середовища та розвиток командного духу.

Давайте розглянемо деякі аспекти, які становлять важливу частину цієї лідерської компетенції:[37, с.175].

Лідер повинен володіти вмінням чітко визначати візію та цілі команди або організації, оскільки це визначає основні напрямки та завдання, які слід вирішувати для досягнення успіху. Ця ясність дозволяє створити спільне бачення та напрям, який стає потужним мотиваційним фактором для всієї команди.

Ефективний лідер здатний створити атмосферу ентузіазму та пасії серед команди, надихаючи її до досягнення визначених завдань. Він використовує свої слова та дії для інспірації та підтримки учасників команди, що стимулює їхню віру у власні можливості.

Лідер також виявляє інтерес до індивідуальних потреб та амбіцій членів команди. Він сприяє їхньому особистому розвитку, надаючи можливості для навчання та кар'єрного зростання. Використовуючи різноманітні стратегії мотивації, такі як встановлення цілей та система винагород, лідер забезпечує постійний розвиток своєї команди.

Засоби мотивації, такі як встановлення цілей, створення системи винагород та заохочень, а також позитивний підхід до вирішення завдань, допомагають лідеру підтримувати внутрішню мотивацію членів команди. Це важливо, оскільки внутрішня мотивація є ключовим чинником успішності в досягненні спільних цілей.

Лідер також сприяє формуванню духу співпраці та взаємодопомоги в команді. Це підтримує взаємне зацікавлення та підтримку між членами команди, що позитивно впливає на загальну продуктивність та досягнення поставлених завдань.

Усі ці елементи складають комплексну лідерську стратегію щодо стимулювання та мотивації команди. Використовуючи ці підходи, лідер не

лише досягає спільних цілей, але й сприяє створенню позитивної та вдячної робочої атмосфери.

Стимулювання та мотивація визначають здатність лідера впливати на психологічний стан та дії своєї команди, що є ключовим для досягнення спільних цілей.

Ось докладніше про важливі аспекти цієї лідерської навички: [28, с.64].

- виявлення індивідуальних мотиваторів: ефективний лідер проявляє індивідуальний підхід до кожного члена команди, розуміючи їхні особисті мотивації та цілі. Це дозволяє створити персоналізовані стратегії мотивації, що відповідають потребам кожного члена;

- посилення внутрішньої мотивації: лідер не тільки використовує зовнішні стимули, такі як винагороди, але й працює над стимулюванням внутрішньої мотивації своєї команди. Він надає можливості для особистого зростання та самореалізації, що робить роботу більш значущою для кожного учасника;

- управління викликами: лідер демонструє гнучкість та вміння ефективно керувати стресовими ситуаціями чи труднощами. Його оптимізм та енергія є зразком для інших, стимулюючи команду не вагатися перед викликами, а шукати шляхи їх подолання;

- створення відкритого спілкування: лідер підтримує відкриту та ефективну комунікацію в команді. Забезпечуючи прозорість та відкритість, він збуджує довіру та стимулює команду до спільної дії;

- використання позитивного підходу: лідер акцентує увагу на позитивних аспектах роботи та досягнень команди. Це допомагає підвищити мораль та віру в свої можливості;

- призначення важливих завдань: лідер визначає ключові завдання та цілі, надаючи команді чітке уявлення про напрямок руху. Це допомагає учасникам команди бачити власний внесок та важливість їхнього внеску в загальний успіх;

- стимулювання творчого підходу: лідер сприяє творчому мисленню та інноваціям, що робить робочий процес більш цікавим та захоплюючим для членів команди;

- врахування індивідуальних досягнень: лідер визнає та відзначає індивідуальні досягнення членів команди, створюючи в них почуття власної важливості та внеску в спільну справу.

Враховуючи ці аспекти, лідер може створити стимулююче та мотивуюче середовище, сприяючи досягненню спільних цілей і підтримці високого рівня ефективності в команді чи організації.

Вміння ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивні відносини є критичними аспектами лідерської діяльності. Такий лідер виявляє високий рівень емоційного інтелекту, має навички медіації та вміння сприяти побудові конструктивного діалогу в команді. Ось більше аспектів цієї важливої лідерської навички:

Ефективна комунікація є вкрай важливим елементом успішного лідерства. Здатність виражати свої думки чітко та об'єктивно — це не тільки навичка, а й основний інструмент для досягнення спільних цілей в команді. Лідер повинен вміти висловлювати свої ідеї зрозуміло та переконливо, створюючи таким чином чіткий контекст для спільної роботи [34].

Також, лідер повинен бути активним слухачем, відкритим до поглядів та переживань інших учасників конфліктів. Забезпечення ефективного двостороннього зв'язку — це не лише запобігання непорозумінням, але і сприяння взаєморозумінню та побудові позитивних відносин в команді.

Розуміння джерел конфліктів є ключовим аспектом лідерської компетентності. Лідер повинен вивчати корені конфліктів, щоб зрозуміти їхні причини та особливості. Це включає аналіз особистих різниць, недорозуміння або невірноваженості в розподілі ресурсів.

Здатність визначити стратегії вирішення конфліктів та їхнє запобігання в майбутньому є важливою властивістю лідера. Засоби вирішення конфліктів

можуть включати сприяння відкритій дискусії, пошук компромісів або використання посередництва. Крім того, розуміння контексту та обставин конфлікту дозволяє лідеру впливати на нього, спрямовуючи енергію команди в позитивне русло.

Отже, ефективне лідерство управляє не тільки самим конфліктом, але й його джерелами, створюючи умови для спільної роботи та досягнення високих результатів в команді.

Медіація та посередництво є невід'ємною частиною лідерської діяльності. Лідер, володіючи навичками медіації, виступає в ролі об'єктивного посередника в ситуаціях конфліктів чи непорозумінь. Одним із ключових елементів цього підходу є здатність лідера допомагати сторонам знайти компроміс та досягти спільного рішення, спрямованого на покращення ситуації.

Лідер, виступаючи як медіатор, активно слухає сторони конфлікту, допомагає їм розуміти позиції одне одного та визначати спільні точки зору. Він сприяє побудові взаєморозуміння та вирішенню розбіжностей шляхом стимулювання діалогу та виявлення оптимальних шляхів вирішення конфлікту.

Формування конструктивного підходу є ключовим аспектом лідерської діяльності в управлінні конфліктами. Замість вибору деструктивного підходу, лідер спрямовує увагу команди на те, як конфлікт може бути корисним для змін та поліпшень. Він стимулює творчий підхід до вирішення проблем та визначення вигідних рішень для всіх сторін.

Лідер, що прагне до конструктивності, активно сприяє виявленню можливостей для росту та розвитку навіть у звичайних конфліктних ситуаціях. Він підтримує в команді ініціативи, спрямовані на пошук інноваційних рішень та використання конфліктів як каталізатора для досягнення нових висот.

У цілому, лідер, що володіє вказаними навичками, створює атмосферу взаєморозуміння, сприяє позитивній динаміці в команді та допомагає досягати

успіху через ефективне управління конфліктами та використання їх для досягнення загальних цілей.

Лідер, що активно розвиває свій емоційний інтелект, демонструє високий рівень освіченості у сфері власних емоцій. Він не лише здатний розпізнавати та ефективно управляти своїми почуттями, але й виявляє вражаючу емпатію та розуміння до емоцій інших членів команди. Ця навичка сприяє покращенню загального взаєморозуміння та встановленню відкритого та довірливого спілкування. Лідер, який управляє своїми емоціями, може стати ефективним каталізатором позитивних змін у команді, сприяючи взаємодії та зменшенню конфліктів [39].

Справжній лідер відзначається не лише здатністю сприймати та враховувати різноманітність думок і підходів в команді, але й прагне вирішити завдання з урахуванням індивідуальних різниць між учасниками. Відкритий до різних перспектив лідер створює сприятливу атмосферу для вільного обміну ідеями та творчого вирішення завдань. Він активно прагне досягти балансу між різними стилями роботи, сприяючи в той спосіб розквіту інновацій та розвитку креативності в команді. Ця здатність допомагає кожному учаснику почувати себе важливим та уважним, що в свою чергу має позитивний вплив на загальну продуктивність та ефективність команди.

Підтримка позитивного робочого середовища є важливим аспектом ефективного керівництва. Лідер, визнаючи це, активно працює над створенням робочого оточення, де панує позитивна атмосфера та підтримка. Позитивне робоче середовище відіграє ключову роль у підтриманні продуктивності та забезпеченні ефективної роботи команди.

Лідер вкладає зусилля в створення атмосфери, де кожен член команди відчуває себе важливим та підтриманим. Це включає в себе не лише визнання досягнень, але й розвиток позитивного настрою, взаєморозуміння та колективного духу. Такий підхід сприяє зниженню ризику конфліктів та стимулює співпрацю в команді [32].

Навчання врегулюванню конфліктів є важливим елементом лідерського розвитку. Лідер визначає можливості для навчання та самовдосконалення членів команди в аспекті вирішення конфліктних ситуацій. Відпрацювання навичок конструктивного врегулювання конфліктів сприяє підвищенню комунікативної ефективності та зміцненню взаємин в колективі.

Важливим елементом управління конфліктами є виявлення кореневих причин та вжиття заходів для їх усунення. Лідер використовує конструктивні підходи до вирішення конфліктів, сприяючи розвитку емпатії та вмінню слухати. Це створює сприятливу основу для розвитку в команді та сприяє створенню здорового та позитивного робочого середовища.

В цілому, лідерська підтримка позитивного робочого середовища та навчання врегулюванню конфліктів визначають успішність командної роботи, допомагаючи забезпечити ефективність та високий рівень задоволеності членів команди.

Узагальнюючи ці аспекти, лідер, який має вміння ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивні відносини, стає каталізатором гармонійної та продуктивної роботи команди [24].

Оцінка того, як особа планує робочий час та використовує його для досягнення поставлених завдань, є важливим елементом у визначенні її організаційних та управлінських навичок. Цей аспект лідерства включає в себе ряд важливих елементів:

Ефективний лідер вміє визначати найважливіші завдання та встановлювати пріоритети. Він розробляє чіткий план дій, розподіляє завдання з урахуванням їх важливості та дедлайнів. Лідер вміє ефективно розподіляти час між різними завданнями та діяльностями. Він уникає витрати часу на непродуктивні аспекти роботи та працює над покращенням робочих процесів.

Також лідер враховує обсяг роботи та визначає реалістичні терміни виконання завдань. Він уникає перевантаження себе та своїх підлеглих, сприяючи ефективному розподілу навантаження. Лідер розуміє, що робоче оточення може змінюватися, і відповідає на зміни, відстежуючи їх та

адаптуючись. Він враховує непередбачені обставини та гнучко реагує на зміни в умовах роботи.

Він використовує сучасні технології та інструменти для планування та ведення робочого часу. Він може користуватися проектними менеджерами, календарями та іншими інструментами для покращення організації своєї та командної роботи.

Лідер відділяє час для особистого відпочинку та відновлення, розуміючи, що ефективність роботи залежить від збереження енергії та балансу, розуміє важливість делегування та довіри своїм підлеглим. Він розподіляє завдання в команді, забезпечуючи використання ресурсів максимально ефективним чином. Лідер враховує різниці в ритмах роботи своїх підлеглих та намагається створити робочі умови, що відповідають їхнім природним циклам продуктивності.

Ці аспекти допомагають лідеру створювати ефективний робочий процес, забезпечуючи максимальну продуктивність та досягнення поставлених завдань в зазначені терміни.

Оцінка здатності до прийняття новаторських ідей та стимулювання творчого підходу до вирішення проблем є ключовим аспектом лідерства в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Лідер, який вміє цінувати та розвивати інноваційний потенціал своєї команди, відзначається креативністю, відкритістю до нових ідей та готовністю до змін.

За допомогою цих стратегій лідер стає керівником, який сприяє творчому середовищу та активно підтримує інноваційний розвиток своєї команди. Такий лідер допомагає команді бути готовою до змін і використовувати свій інноваційний потенціал для досягнення високих результатів [39].

Ці критерії можуть бути використані як основа для розробки інструментів оцінки лідерського потенціалу в командному середовищі, сприяючи об'єктивній та комплексній оцінці лідерських якостей.

3.2. Створення мотиваційного середовища в команді

Створення мотиваційного середовища в команді – це ключовий аспект успішної співпраці та досягнення поставлених цілей. Мотивовані співробітники не лише ефективно виконують свої обов'язки, але і вносять свої ідеї, творчість та енергію для досягнення спільного успіху. Для того щоб створити таке середовище, необхідно враховувати кілька ключових аспектів.

Лідер команди виступає не лише як організатор та керівник, але і як великий каталізатор мотивації в середовищі командної роботи. Його роль полягає в тому, щоб створювати в команді атмосферу довіри, підтримки та співпраці. Починаючи з власної робочої етики, лідер повинен бути прикладом для інших, демонструючи високий рівень відданості та відповідальності до спільної мети [25].

Позитивна енергія лідера є ключовим фактором, який не лише підтримує високий рівень мотивації, але і робить робочий процес приємнішим для усіх учасників. Здатність лідера інспірувати та мобілізувати команду досягається через позитивний підхід до вирішення завдань, розповіді про успіхи та підтримку у важких моментах.

Лідер повинен виявляти емпатію, розуміти індивідуальні потреби членів команди та стимулювати їхні особисті та професійні досягнення. Створення ефективного комунікаційного каналу є важливим елементом лідерської ролі, дозволяючи членам команди відчувати свою важливість та внесок у спільну справу[26].

Лідер також повинен бути готовим приймати важкі рішення та взяти на себе відповідальність за їхні результати. Здатність адаптуватися до змін у робочому середовищі та ефективно вирішувати конфлікти є необхідними навичками, які підтримують сприятливий клімат в команді.

Підсумовуючи, лідер команди – це не лише виконавець завдань, але й впливова постать, яка несе в собі мотивацію, ентузіазм та вміння об'єднувати різні таланти для досягнення спільних цілей. Він створює обстановку, де кожен

член команди відчуває свою важливість та готовий прикласти зусилля для досягнення успіху.

Визнання досягнень є важливим елементом стимулювання та утримання високого рівня мотивації в команді. Лідер повинен регулярно висловлювати подяку та заохочення за внесок кожного члена команди, підкреслюючи їхню важливість для загального успіху. Такі вияви визнання можуть включати не лише офіційні заохочення, але і особисті слова подяки на зустрічах або в електронних повідомленнях [23].

Регулярні зустрічі, на яких обговорюються плани, проблеми та успіхи, відіграють ключову роль у підтримці відкритого та довірливого клімату в команді. Ці зустрічі стають важливим форумом для взаємодії, співпраці та вирішення різноманітних завдань. Вони створюють можливість для членів команди висловити свої ідеї, відчути себе слуханими та активно приймати участь у прийнятті рішень.

Цей взаємний обмін інформацією вирішує два ключових аспекти роботи команди. По-перше, він сприяє вирішенню поточних проблем та викликів, забезпечуючи ефективний механізм комунікації, який сприяє залученню всіх стейкхолдерів. По-друге, це підвищує рівень взаєморозуміння та співпраці всіх учасників команди, що має безпосередній вплив на якість виконання завдань та досягнення цілей.

Додатково, важливо визначити та забезпечити різноманітні стимули для досягнення результатів, щоб задовольнити різні потреби та мотиваційні фактори у складі команди. Фінансова винагорода є однією з основних форм стимулювання, але не єдиною. Враховуючи індивідуальні особливості та цінності членів команди, можна впроваджувати також нематеріальні стимули, такі як похвали, можливість професійного розвитку, гнучкі графіки роботи чи участь у важливих проектах [19].

Всі ці елементи, об'єднані в єдину стратегію управління та комунікації в команді, сприяють побудові ефективної та динамічної робочої атмосфери. Різносторонність стимулів і встановлення відкритого простору для обговорень

в команді забезпечують гармонійний розвиток, мотивацію та досягнення високих результатів.

Окрім фінансового винагородження, надайте можливості для професійного зростання та розвитку навичок. Планування тренінгів, семінарів та майстер-класів допоможе співробітникам вдосконалити свої навички та впроваджувати нові підходи у роботі. Це не лише розширить їхні знання, але й збільшить їхню самооцінку та впевненість у власних можливостях.

Важливо визнавати внесок кожного члена команди в досягнення спільних цілей. Створюйте систему внутрішнього визнання та нагород, щоб підкреслити досягнення та висловити подяку за вклад в успіх команди. Це може включати похвали в рамках зборів, виділення «співробітника місяця» або подарунки за високий рівень продуктивності.

Запровадження планів кар'єрного зростання для кожного співробітника – це стратегічний крок у підтримці їхнього професійного розвитку. Враховуйте їхні амбіції та цілі, сприяючи їхньому кар'єрному росту в межах команди. Це не лише збільшить мотивацію, але й створить атмосферу взаємного довір'я та відданості спільним цілям [16, с.24].

Дієвість комунікації в контексті створення мотиваційного середовища в команді охоплює більше, ніж просто обмін інформацією. Це також включає в себе розвиток взаєморозуміння та побудову позитивних відносин між учасниками команди. Лідерство у комунікації означає не лише слухання інших, але й активну участь в діалозі, а також здатність ефективно висловлювати свої ідеї та очікування.

Лідер повинен бути чутливим до потреб своїх підлеглих, враховувати їхні погляди та надавати можливість для вираження індивідуальних думок. Крім того, важливо стимулювати внутрішню комунікацію в команді, що сприяє взаєморозумінню та обміну ідеями серед всіх членів групи.

Розуміння індивідуальних потреб членів команди – це ще один ключовий аспект успішного лідерства. Врахування особливостей кожного працівника, його сильних сторін і слабкостей, дозволяє лідеру виробляти індивідуалізовані

стратегії мотивації. Також, створення комфортних умов праці включає в себе надання можливостей для професійного розвитку та забезпечення належної робочої атмосфери, що підтримує творчість та високий рівень задоволення від роботи.

Гнучкий графік та можливість вдалого поєднання роботи та особистого життя стають суттєвими елементами для підтримки балансу в житті працівника. Це сучасний підхід до організації робочого процесу не тільки забезпечує працівникам більше гнучкості, але й позитивно впливає на їхню продуктивність та емоційний стан [20, с.240].

Важливо враховувати, що сучасна реальність вимагає не лише високої професійної ефективності, але й уваги до факторів, які впливають на загальний благополуччя працівників. Гнучкий графік дозволяє адаптувати робочий час під індивідуальні потреби, що сприяє підтримці оптимального балансу між професійним та особистим життям.

Прагнення лідера створити такі умови, де працівник може ефективно працювати, не пошкоджуючи свій особистий простір, впливає на загальний клімат в організації. Це особливо важливо в умовах сучасного виробничого середовища, де стрес та тиск можуть впливати на робочу ефективність та задоволення від роботи.

Підтримка у складних ситуаціях, незалежно від того, чи стосуються вони професійного чи особистого характеру, визначає рівень взаємодії та довіри в колективі. Лідер, який виявляє співчуття та готовий надати необхідну допомогу, підтримує не лише емоційний стан команди, але й сприяє формуванню тісних взаємовідносин, що є ключовим елементом успішного лідерства.

Такий підхід веде до створення позитивної робочої атмосфери, де працівники відчувають себе підтриманими та цінними. Це впливає на їхню мотивацію, залученість у роботу та, в кінцевому підсумку, на робочі результати. Гнучкий графік та емоційна підтримка важливі для сучасного

підприємства, яке цінує своїх працівників та прагне досягти високої командної ефективності [17, с.12].

Отже, ефективна комунікація та уважне врахування індивідуальних потреб членів команди допомагають лідеру створювати мотиваційне середовище, де кожен працівник відчуває важливість своєї ролі та внеску в загальний успіх.

Нижче наведено кілька стратегій та практик для створення мотиваційного середовища в команді:

Розуміння особистих цілей та амбіцій кожного члена команди є важливим етапом у формуванні мотиваційного середовища. Під час індивідуальних консультацій члени команди можуть висловити свої особисті аспірації та прагнення. Це відкриває можливість для налагодження взаєморозуміння та створення індивідуальних планів розвитку. Спробуйте встановити паралелі між особистими цілями кожного учасника та спільними цілями команди. Такий підхід забезпечить взаємовигідну ситуацію, де кожен член відчує важливість свого внеску у досягнення загальних цілей.

Чіткі ролі та відповідальності є необхідними для ефективної роботи команди. Уточніть завдання та очікування від кожного учасника, щоб уникнути непорозумінь та конфліктів. Регулярні наради та обговорення відкривають можливість вирішення потенційних проблем на початкових етапах та створюють прозорість в командних процесах. Зазначте цілі та завдання команди, дозволяючи кожному члену розуміти, як вони вписуються у загальний контекст [20, с.125].

Створення сприятливого середовища для особистого розвитку членів команди включає в себе запровадження програм навчання та тренінгів. Ці ініціативи дозволяють підвищити професійні навички учасників, що впливає на загальну продуктивність команди. Підтримка участі в конференціях, семінарах та інших подіях розширює горизонти та стимулює обмін досвідом. Такі можливості сприяють зростанню індивідів та, відповідно, узгодженому розвитку всієї команди.

Визнання та похвала є необхідним елементом створення мотиваційного середовища в команді. Важливо систематично відзначати досягнення та вклад кожного члена команди. Це може бути реалізовано через особисті слова подяки, аплодисменти на спільних зустрічах, або навіть надання конкретних нагород чи бонусів за високі результати. Поширюючи позитивні результати та успіхи, лідер команди створює атмосферу позитивного підходу та надає команді відчуття гордості за свою спільну працю.

Створення командних цілей є ключовою складовою успішної співпраці. Лідер повинен залучати членів команди до активного участі у формулюванні спільних цілей та стратегій досягнення. Це сприяє відчуттю власної важливості кожного учасника, а також формує єдність цілей та взаємоповаги всередині команди [17, с.240].

Гнучкі умови роботи є додатковим інструментом, що сприяє створенню мотиваційного середовища. Розглядання можливостей для гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи та інших бенефіцій, що підвищують комфорт праці, дозволяє враховувати індивідуальні потреби членів команди. Це не лише сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям, але і підвищує загальний рівень задоволення від роботи, що, в свою чергу, впливає на мотивацію та продуктивність всієї команди.

Забезпечення ефективної комунікації у команді є важливою складовою успішного управління та досягнення колективних цілей. Для того, щоб забезпечити ефективну взаємодію та обмін інформацією, необхідно активно сприяти відкритій комунікації, в якій кожен член команди має можливість вільно висловлювати свої думки та ідеї. Створення атмосфери відкритості сприяє розвитку творчого потенціалу кожного учасника та покращує роботу команди в цілому.

Регулярні зустрічі в команді є ключовим елементом створення комунікаційного середовища. Їх можна використовувати для обговорення планів розвитку, вирішення поточних питань та встановлення нових завдань. Ці зустрічі дозволяють кожному членові команди бути в курсі подій,

висловлювати свої думки та сприяють колективному розумінню напрямків розвитку.

Створення атмосфери довіри – це ще один важливий аспект успішної командної діяльності. Шляхом прозорої комунікації та відкритого обговорення проблем можна побудувати взаємне довір'я між членами команди. Підтримка позитивної атмосфери та взаємин в колективі сприяє ефективній співпраці, збільшує ентузіазм та покращує загальний настрій.

Можливості для творчості та інновацій важливі для стимулювання розвитку команди. Надання членам команди можливостей для впровадження нових ідей сприяє творчому процесу та дозволяє знаходити нестандартні рішення. Це сприяє залученню різноманітності поглядів та висуває команду на новий рівень ефективності та інновацій.

Взагалі, сприяння відкритій комунікації визначає ключовий аспект успішної роботи команди. Забезпечуючи вільний обмін інформацією та ідеями, команда стає більш координованою та адаптивною до змін у робочому середовищі. Отримання фідбеку та відчуття, що кожен голос важливий, сприяє виникненню взаєморозуміння та покращенню якості прийнятих рішень [18].

Розвиток атмосфери довіри є невід'ємною частиною успішної командної динаміки. Коли члени команди відчують взаємну довіру, вони більше відкриті для співпраці та спільного вирішення завдань. Це формує основу для взаємного підтримування та підвищує ефективність командної роботи. Довіра сприяє стабільності та взаєморозумінню, що є крайньо важливим для подолання будь-яких труднощів.

Створення можливостей для творчості в команді є однією з ключових складових її успіху. Заохочення ініціатив та вільного вираження ідей стимулює креативність та інновації. Творчі рішення, які виникають в результаті вільного обміну ідеями, можуть привести до новаторських підходів та покращень у роботі команди.

Створення мотиваційного середовища вимагає уважного підходу. Системне врахування індивідуальних потреб та амбіцій членів команди

дозволяє визначити ефективні методи стимулювання їхнього професійного зростання. Забезпечення підтримки та розуміння індивідуальних метоцентрів сприяє підвищенню загального рівня задоволення від роботи, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність команди [16, с.24].

Узагальнюючи, відкрита комунікація, довіра та можливості для творчості є основою для успішної роботи команди. Ці елементи спільно сприяють підвищенню продуктивності та стійкості команди перед викликами, а створення мотиваційного середовища визначає шлях до досягнення високих результатів та задоволення від колективної діяльності.

3.3. Навчання та розвиток лідерів

Навчання та розвиток лідерів є важливою складовою стратегії управління для забезпечення ефективного лідерства в організації, в сучасному світі визначають успіх та стабільність підприємств, організацій та суспільства в цілому. Лідерство вважається ключовою складовою для досягнення високих результатів і підтримки ефективного управління в різних сферах діяльності.

Здійснення навчання та розвитку лідерів вимагає комплексного підходу, що включає в себе низку стратегій та методів. Однією з ключових складових є освіта, що дозволяє лідерам здобувати необхідні знання та навички для ефективного управління екіпажем чи командою. Крім того, розвиток лідерів передбачає постійне вдосконалення, стимулювання креативності та вирішення проблем.

У світі постійних змін у бізнес-та технологічному середовищі, лідерам слід постійно оновлювати свої знання та пристосовувати свій стиль управління. Навчання і розвиток надають лідерам можливість адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації та впливати на стратегічні рішення.

Компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх лідерів, отримують численні переваги. По-перше, це сприяє створенню сильного,

високопродуктивного колективу, який готовий вирішувати складні завдання та досягати стратегічних цілей. По-друге, це підвищує внутрішню мотивацію працівників, оскільки вони бачать можливість розвитку та професійного зростання [18].

Ще однією важливою аспектом є сприяння лідерам у розбудові ефективної комунікації та встановленні взаєморозуміння в команді. Навчання комунікативним навичкам та розвиток емпатії дозволяють лідерам краще розуміти потреби своєї команди та взаємодіяти з різними особистостями.

Навчання та розвиток лідерів є необхідним елементом для підтримки динамічного розвитку організацій в сучасному світі. Це інвестиція в майбутнє, яка сприяє виникненню висококваліфікованого та мотивованого керівництва, здатного досягати великих успіхів у різних галузях.

Важливо також враховувати практичний аспект – навички лідерства краще закріплюються через взаємодію з реальними ситуаціями. Тренінги, семінари, та практичні завдання сприяють формуванню практичного досвіду та дозволяють лідерам випробовувати свої сили в різних умовах.

Також слід відзначити важливість розвитку м'яких навичок у лідерів. Емоційний інтелект, комунікативні здібності та вміння працювати в команді стають все більш важливими для успішного лідера в сучасному бізнесі та управлінні.

Уроки та приклади відомих лідерів, аналіз казок та історій успіху, а також регулярне вивчення нових тенденцій у галузі лідерства роблять навчання динамічним та захоплюючим процесом. Відкритість до навчання та бажання постійно вдосконалюватися є ключовим елементом успішного лідерства.

Оцінка потреб в розвитку лідерів є важливим етапом в побудові ефективної стратегії розвитку керівництва в організації. Проведення аудиту компетентностей визначає наявність та відсутність ключових навичок серед керівників та співробітників, що є необхідним для подальшого успішного розвитку компанії. Аналіз стратегічних цілей організації допомагає

ідентифікувати конкретні навички, які будуть ключовими для досягнення цих цілей, і визначити напрямки розвитку лідерського потенціалу.

Система навчання та тренінгів є основним інструментом для розвитку лідерів. Створення комплексної системи, яка включає регулярні тренінги, воркшопи та вебінари, дозволяє забезпечити постійний ріст кваліфікації лідерів, а також реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Залучення зовнішніх експертів та наставників додає цінність навчальному процесу, надаючи учасникам нові знання та перспективи [24].

Лідерські програми визначаються як ключовий елемент стратегії розвитку лідерів. Розробка спеціальних програм для різних рівнів управління дозволяє адаптувати навчання до конкретних потреб та викликів, які виникають на кожному етапі професійного зростання. Впровадження курсів з розвитку лідерських навичок та стратегічного мислення сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню високопрофесійних лідерів, готових до викликів сучасного бізнес-середовища.

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища, менторинг та коучинг стають невід'ємною частиною стратегії розвитку лідерів. Надання можливостей для участі в менторських програмах розглядається як ефективний механізм обміну цінним досвідом та вивчення кращих практик від досвідчених колег. Це не лише сприяє розвитку конкретних лідерських якостей, але й створює можливість для побудови мережі професійних контактів, що є важливим фактором у сучасному бізнес-середовищі.

Менторинг дозволяє лідерам здобувати важливий погляд на свою кар'єру, надаючи їм можливість вчитися від тих, хто вже пройшов подібний шлях. Враховуючи швидкі та постійні зміни в галузях, деякі знання не завжди можна отримати з книг або навчальних курсів. Тут менторинг виступає як живий інструмент передачі практичного досвіду та порад, що сприяє не лише професійному, але й особистісному зростанню лідера [20, с.128].

Однак, окрім менторства, індивідуальне коучинг для керівників займає важливе місце в стратегії розвитку. Цей підхід дозволяє зосередитися на

індивідуальних потребах кожного лідера, створюючи персоналізовані програми для досягнення конкретних цілей. Коучинг спрямований на розвиток ключових навичок, вирішення особистісних викликів та поліпшення результативності.

Важливим аспектом індивідуального коучингу є взаємодія лідера з кваліфікованим фахівцем, який допомагає виявляти сильні сторони, робити осмислені вибори та працювати над обраною стратегією розвитку. Коуч надає необхідну підтримку та мотивацію, що сприяє вдосконаленню як особистих, так і професійних аспектів лідерства [20, с.128].

Усі ці підходи до розвитку лідерів впливають не тільки на їхню індивідуальну ефективність, але й на здатність команди пристосовуватися до змін та досягати стратегічних цілей організації. В сучасному бізнес-середовищі, де важливість адаптивності та керівництва визнається як ключовий фактор успіху, менторинг та коучинг стають необхідними інструментами для підготовки лідерів до викликів завтрашнього дня.

360-градусна зворотна зв'язок є інструментом для отримання об'єктивної інформації від колег, підлеглих і власників. Аналіз результатів цього зворотного зв'язку допомагає ідентифікувати сильні сторони лідера та області, які вимагають удосконалення. Цей процес сприяє постійному вдосконаленню та адаптації лідерського підходу до змінюючогося оточення[22]

Електронні навчальні ресурси включають в себе доступ до інтерактивних матеріалів для самостійного навчання та здобуття нових знань. Використання онлайн-курсів та платформ дозволяє лідерам не лише поглиблювати свої знання, а й вдосконалювати лідерські навички у зручний для них час та темп.

Впровадження цих стратегій сприяє постійному розвитку лідерів, що є критичним для досягнення високих результатів та стабільності в динамічному світі бізнесу.

Участь в проектах та ініціативах визнається як ключовий елемент стратегії розвитку лідерів, що спрямована на надання послуг постійного

підвищення їхніх навичок та ефективності. Цей підхід забезпечує керівникам можливість активного впровадження та вдосконалення своїх лідерських компетенцій через участь у стратегічних проектах, спрямованих на розвиток аналітичних, стратегічних та комунікаційних навичок.

У рамках цієї стратегії, керівники залучаються до проектів, які охоплюють різноманітні аспекти бізнесу. Розвиток аналітичних навичок відбувається через участь у проектах, що вимагають глибокого аналізу даних, прогнозування та прийняття стратегічних рішень на основі цілісного розуміння бізнес-ситуації.

Стратегічні проекти також надають унікальні можливості для розвитку стратегічних навичок лідерства. Керівники отримують досвід у розробці та впровадженні стратегій, сприяючи досягненню мети компанії та узгоджуючи дії команди для оптимального результату.

Крім того, участь у комунікаційних ініціативах надає керівникам можливість вдосконалити свої навички управління командою та ефективною комунікації. Співпраця з різними стейкхолдерами, ведення нарад та презентацій дозволяють лідерам створювати сприятливе середовище для спільної роботи та досягнення загальних цілей.

Такий підхід важливий не лише для розвитку особистісних якостей лідерів, але й для забезпечення успішного функціонування компанії в цілому. Він сприяє створенню культури постійного навчання та інновацій, що є важливими складовими для утримання конкурентоспроможності на ринку та досягнення довгострокового успіху [20, с.128].

Також, надаються можливості для керівників очолювати важливі ініціативи, що сприяє розвитку їхнього лідерського потенціалу. Це стимулює відповідальність та підвищує мотивацію для досягнення високих результатів у вибраній сфері.

Внутрішні та зовнішні навчальні програми грають важливу роль у розвитку лідерів. Установлення партнерства з університетами та бізнес-школами надає можливість керівникам долучатися до програм MBA та інших

навчальних курсів, розширюючи свій професійний спектр та збагачуючи свої лідерські навички.

Взаємодія з університетами відкриває доступ до високоякісних освітніх ресурсів та передових методик, які сприяють розвитку стратегічного мислення та глибокого розуміння сучасних тенденцій у бізнесі. Програми MBA, зокрема, стають ефективним інструментом для засвоєння передових стратегій управління, розширення мережі професійних контактів та підвищення рівня експертизи лідера.

Внутрішні програми, спрямовані на розвиток конкретних компетентностей, стають необхідним елементом стратегії корпоративного навчання. Ці програми адаптовані під потреби конкретної компанії, враховуючи її цілі, галузеві особливості та стратегічні завдання. Такий підхід робить навчання більш ефективним та цільовим, сприяючи внутрішньому зростанню та розвитку кадрів.

Внутрішні навчальні ініціативи можуть охоплювати різноманітні аспекти, від лідерського розвитку та управлінських навичок до технічних тренінгів та інноваційних підходів у роботі. Важливою перевагою внутрішніх програм є їх спроможність віддзеркалювати основні цінності та стратегічні пріоритети компанії, що є ключовим для створення єдиної, згуртованої команди [13, с.390].

Такий комплексний підхід до лідерського розвитку, об'єднуючи як внутрішні, так і зовнішні ресурси, не лише сприяє розширенню знань та навичок, але й підтримує створення атмосфери постійного розвитку та інновацій в організації. В результаті, лідери стають більш компетентними та відкритими для нових викликів, що, в свою чергу, сприяє успіху та стійкості компанії в швидкозмінному бізнес-середовищі.

Оцінка результатів відіграє важливу роль у системі розвитку лідерів. Постійна оцінка програм забезпечує коригування стратегій та підвищення їхньої ефективності. Залучення лідерів до процесу оцінки сприяє не лише вдосконаленню програм, а й сприяє їхньому власному особистісному розвитку,

створюючи умови для постійного самовдосконалення та професійного зростання.

Отже, навчання та розвиток лідерів є невід'ємною частиною стратегії успішного управління, спрямованою на формування висококваліфікованих та відповідальних лідерів, здатних вести свої команди до досягнення великих результатів в сучасному конкурентному середовищі.

3.4. Зарубіжний досвід в галузі лідерства та удосконалення командної роботи в організаціях

Зарубіжний досвід в галузі лідерства та удосконалення командної роботи в організаціях відіграє ключову роль у розвитку та впровадженні новаторських підходів та стратегій. Отримання великої кількості знань та досвіду з різних культур та сфер діяльності надає можливість організаціям здійснювати більш широкий та ефективний обмін інноваціями [12].

Зокрема, зарубіжний досвід вчить ефективному управлінню різноманітністю в команді. З врахуванням різних культур, мов та підходів до роботи, лідерам надається можливість розвивати гнучкість та адаптованість, що стає дуже важливим у глобальному бізнес-середовищі.

Зарубіжний досвід також допомагає організаціям в удосконаленні комунікаційних стратегій та підвищенні рівня взаєморозуміння в команді. Лідери, які вивчають та адаптують кращі практики з інших країн, здатні створювати відкрите та сприятливе середовище для обміну ідеями та інноваціями.

Також слід відзначити, що зарубіжний досвід часто включає в себе вивчення та впровадження передових технологій та методів управління. Лідери, які беруть на озброєння найкращі практики світового рівня, стають агентами позитивних змін у своїх організаціях. Це дозволяє їм впроваджувати

інноваційні технології та стратегії, що призводить до підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії [12].

Залучення світового досвіду дозволяє лідерам організацій долучитися до глобальних тенденцій у сфері управління. Вони отримують можливість вивчати передові підходи, що дозволяє підтримувати та зміцнювати конкурентний статус своєї компанії на міжнародному ринку. Засвоєння передових технологій стає ключовим фактором для досягнення стабільного зростання та стійкості у швидкозмінному світі бізнесу.

Лідери, які активно впроваджують найкращі практики світового рівня, мають можливість перетворювати внутрішні структури та процеси відповідно до вимог сучасності. Це означає не лише узгодження з визнаними стандартами, але й створення умов для інноваційного розвитку, який дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в економічному оточенні.

Однією з важливих переваг інтеграції зарубіжного досвіду є можливість набуття поглиблених знань та інсайтів від провідних компаній та експертів галузі. Лідери можуть вивчати не лише успішні практики, але і вчитися на помилках інших, що дозволяє уникати повторення негативного досвіду та швидше досягати успіху.

Взяття на озброєння передових технологій та методів управління є стратегічною ініціативою, яка визначає високий рівень амбіцій та прагнень лідерів. Це відкриває шлях до створення інноваційної та адаптивної організації, яка готова до викликів сучасного бізнес-середовища та сприяє стійкому розвитку на міжнародній арені.

Наведемо кілька прикладів зарубіжного досвіду, які можуть послужити відмінними візерунками для організацій:

Google, штаб-квартира якого розташована в США, визначається не лише своїми передовими технологічними розробками, але й унікальною корпоративною культурою та інноваційним лідерським підходом. Модель «Leadership at Google» створена для того, щоб забезпечити створення інноваційного та стимулюючого середовища, де кожен працівник відчуває себе

вільним виражати власні ідеї, спілкуватися з колегами та взаємодіяти з вищим керівництвом.

Важливою складовою успішної корпоративної культури Google є підтримка відкритості та сприяння творчому мисленню. Програми менторингу та тренінгів розроблені з метою розвитку лідерських навичок працівників на різних рівнях. Ментори, які вже мають досвід роботи в компанії, допомагають новим працівникам в адаптації та вивченні корпоративних цінностей. Тренінги надають можливість набувати нових знань та навичок, що є необхідними для успішної роботи в швидкозмінюваному технологічному середовищі.

Лідерський підхід в Google визначається не лише вищим керівництвом, але й самими працівниками. Компанія стимулює творчий підхід до вирішення завдань і визначає сприятливі умови для виникнення та розвитку новаторських ідей. Це відображається в їхньому слогані «Do the right thing», що підкреслює важливість етики та відповідальності в усіх сферах діяльності компанії.

Узагальнюючи, Google не лише перетворює технологічний ландшафт, але й встановлює стандарти для корпоративної культури та лідерства. Його модель «Leadership at Google» служить відмінним прикладом того, як створити високорозвинуте, стимулююче та інноваційне середовище для працівників на всіх рівнях.

Toyota, визнана як символ японської інновації та ефективного управління, встановила високі стандарти у галузі системи управління якістю та лідерства. Цей автомобільний гігант славиться своєю неперевершеною системою управління, яка базується на ключових принципах, зокрема Kaizen, що означає «постійне вдосконалення» [22].

Принцип Kaizen є не лише стратегією, а й культурою в компанії Toyota. Впроваджуючи його на всіх рівнях управління, від робочих команд до вищих керівників, компанія створює умови для систематичного та постійного вдосконалення всіх бізнес-процесів. Це включає в себе оптимізацію виробничих ліній, підвищення продуктивності працівників та удосконалення якості виробленої продукції.

Культура постійного вдосконалення, зазначена у принципах Kaizen, стає ключовим елементом корпоративної ідентичності Toyota. Відкритість до нових ідей та неупинне прагнення до інновацій дозволяють компанії залишатися на передових позиціях в галузі автомобільного виробництва. Важливою частиною цієї культури є залучення всіх членів команди до процесу вдосконалення, що надає працівникам відчуття власної важливості та відповідальності за результат.

Лідерство в Toyota визначається не тільки вищими керівниками, але і всіма рівнями управління. Здійснюючи лідерство на всіх рівнях, компанія створює ефективну систему прийняття рішень, в якій ініціатива та відповідальність розподілені по всій лінії управління.

Таким чином, система управління якістю та лідерство в Toyota стали силою, яка допомагає цьому виробнику впевнено утримувати свою позицію в автомобільній індустрії, завдяки постійному вдосконаленню та відданості високим стандартам.

Spotify, шведський музичний стрімінговий сервіс, визначається не лише своєю потужною платформою для музичного відтворення, але і винятково агільною організаційною структурою та унікальним лідерським підходом. Основним фокусом компанії є створення сприятливого середовища для інновацій та творчості, що визначається її матричною моделлю організації.

Матрична структура в Spotify надає командам велику свободу та гнучкість у виконанні завдань. Кожна команда має визначену мету або проект, над яким вони працюють, і це дозволяє їм працювати в самостійних умовах, не обтяжених великою бюрократією чи складною ієрархією. Такий підхід сприяє швидкому реагуванню на зміни в ринкових умовах і забезпечує ефективність в процесі прийняття рішень [12].

Один із ключових аспектів лідерського підходу Spotify - це підтримка та створення умов для інновацій. Компанія вірить в те, що креативність та інновації можуть народжуватися лише в середовищі, де кожен член команди відчуває відповідальність та вільність для вираження своїх ідей. Лідери

сприяють створенню відкритого простору для обміну ідеями та експериментів, що сприяє постійному удосконаленню продуктів та послуг.

Крім того, Spotify активно співпрацює зі спеціалізованими командами, щоб стимулювати інновації та впровадження нових технологій у свою діяльність. Це може включати в себе партнерства з технічними стартапами, університетами чи іншими галузевими експертами.

У цілому, лідерський підхід та агільна організаційна структура Spotify визначають його успішність та конкурентоспроможність в швидкозмінному світі технологій та розваг. Зосереджений на інноваціях та гнучкості, Spotify виступає як приклад сучасного лідерства у сфері технологій та медіа [22].

Siemens, німецький конгломерат, є визнаним лідером у своїй галузі, і його стратегія розвитку лідерів визначається високим стандартом на всіх рівнях організації. Ця стратегія вирізняється комплексністю та акцентом на технічні знання і міжкультурну компетентність.

Однією з ключових особливостей стратегії розвитку лідерів у Siemens є активна підтримка розвитку технічних знань. У зв'язку з тим, що Siemens є глобальною технологічною компанією, надання лідерам можливості здобувати інноваційні технічні знання є пріоритетом. Це включає в себе участь у технічних тренінгах, інженерних програмах та регулярних оновленнях знань у сферах, що є ключовими для успіху компанії.

Міжкультурна компетентність також є важливим елементом стратегії розвитку лідерів у Siemens, оскільки компанія має світовий масштаб діяльності. Професіонали у Siemens навчаються розуміти та адаптуватися до різноманітності культур, що дозволяє їм ефективно співпрацювати в міжнародному середовищі та взаємодіяти з клієнтами та партнерами з усього світу.

Крім того, Siemens активно впроваджує внутрішні програми, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій. Ці програми можуть включати в себе тренінги з управління, розвиток міжособистісних навичок та ефективного лідерства. Важливим аспектом є також можливість лідерів очолювати ключові

ініціативи та проекти, що сприяє їхньому професійному зростанню та впровадженню в життя стратегії компанії.

Важливим етапом стратегії Siemens є систематична та постійна оцінка результатів програм розвитку лідерів. Цей підхід відображає прагнення компанії до постійного вдосконалення та адаптації до змін в умовах ринку та технологічного прогресу. Систематична оцінка є ключовим інструментом, який допомагає Siemens забезпечувати найвищий рівень ефективності своїх лідерів у контексті сучасного бізнесу.

Оцінка результатів програм розвитку лідерів в Siemens не обмежується лише внутрішніми аспектами компанії, але і активно враховує змінні у світі бізнесу, ринку та технологій. Це спрямовано на забезпечення того, що лідери Siemens не лише володіють потрібними компетенціями для внутрішніх завдань, а й є готовими відповідати викликам сучасного глобального бізнес-середовища.

Оцінка результатів розвитку лідерів у Siemens охоплює різноманітні аспекти, включаючи стратегічне мислення, лідерські якості, комунікаційні навички та здатність адаптуватися до змін. Це дозволяє компанії визначати індивідуальні потреби кожного лідера та розробляти персоналізовані плани розвитку.

Однією з головних переваг такого підходу є можливість оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Siemens використовує результати оцінки для визначення стратегій, які будуть найбільш ефективними в нових умовах. Це включає в себе адаптацію методик розвитку, внесення змін у програми навчання та посилення підтримки для лідерів у процесі їхнього професійного зростання [12].

Virgin Group, заснований великобританським підприємцем Річардом Бренсоном, є яскравим прикладом успішної компанії з непередбачуваним та підприємливим підходом до лідерства. Річард Бренсон, який вважається одним із найвідоміших бізнесменів світу, впроваджує в свою діяльність принципи

творчості, інновацій та відкритого спілкування, які є не тільки основою його бізнес-стратегії, але й філософією компанії в цілому.

Однією з ключових рис лідерства Virgin Group є постійний підхід до творчості. Компанія стимулює своїх співробітників до новаторства та вивчення нестандартних рішень. Річард Бренсон вважає, що креативність є двигуном розвитку, і вона повинна переплітатися з усіма аспектами діяльності, починаючи від продукції і закінчуючи стратегією маркетингу.

Ще однією важливою складовою лідерства Virgin Group є підтримка інновацій. Компанія завжди на шляху пошуку нових ідей та технологій, що дозволяє їй залишатися на передовому рівні в різних сферах бізнесу. Здатність адаптуватися до змін та впроваджувати новаторські рішення допомагає Virgin Group залишатися конкурентоспроможною на міжнародному ринку.

Відкрите спілкування також визначає стиль лідерства Virgin Group. Річард Бренсон прагне створювати відкрите та дружби засноване оточення в компанії. Він активно спілкується зі своїми співробітниками, а також взаємодіє з клієнтами та партнерами. Цей підхід сприяє побудові сильних відносин та створенню позитивного корпоративного клімату.

Загалом, Virgin Group та Річард Бренсон служать прикладом того, як непередбачуваний та підприємливий підхід до лідерства може сприяти успіху компанії. Їхній фокус на творчості, інноваціях та відкритому спілкуванні допомагає підтримувати динамічний розвиток та зберігати позиції лідера на ринку.

Зарубіжний досвід в галузі лідерства та удосконалення командної роботи в організаціях свідчить про значущі стратегії та підходи, які можуть бути успішно впроваджені для підвищення ефективності управління та зміцнення корпоративної культури. Реалізація цих стратегій вказує на те, що підняття стандартів лідерства і командної роботи стає ключовим фактором для досягнення високих результатів у вимогливому бізнес-середовищі[22].

Однією з основних ключових аспектів є акцент на розвиток лідерських навичок. Світовий досвід підтверджує, що успішні організації надають

великий імпульс розвитку та підтримці навичок керівництва. Програми тренінгу та розвитку лідерів, а також використання модерних методик ведення бізнесу дозволяють лідерам розвивати стратегічне мислення, емпатію та високу комунікативність.

Ще одним важливим аспектом є стимулювання творчості та інновацій. Сучасний бізнес усе більше орієнтований на інновації, і зарубіжний досвід підкреслює необхідність сприяння творчому мисленню в команді. Застосування методів, таких як дизайн-мислення та агільний підхід, сприяє створенню гнучких та інноваційних команд.

Встановлення ефективних систем оцінки результатів також відіграє ключову роль у досягненні успіху. Міжнародні компанії активно використовують балансовану систему показників та методології оцінки, спрямовані на визначення досягнень та розвитку кожного члена команди.

Відкрите спілкування, підтримка індивідуального розвитку та постійне вдосконалення визначають сучасний підхід до лідерства та командної динаміки. Успішні організації активно взаємодіють зі своїми співробітниками, вислуховуючи їхні ідеї та думки. Забезпечення індивідуального росту через програми менторства та навчання допомагає створювати сильні та високопродуктивні команди.

Важливість глобального підходу до лідерства та командної динаміки стає очевидною у світлі зарубіжного досвіду. Різноманітність підходів, гнучкість та адаптабельність дозволяють сучасним організаціям досягати виняткових результатів у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі виявлено та проаналізовано ключові аспекти, спрямовані на поліпшення ефективності командної роботи та управління в

організаціях. Оцінка лідерського потенціалу в командній роботі виявляється важливою передумовою для формування ефективних керівницьких кадрів.

Створення мотиваційного середовища в команді визначає ключовий вплив на продуктивність та залучення персоналу. Зазначені у розділі методи стимулювання та підтримки сприяють розвитку позитивного корпоративного духу та підвищенню морального духу колективу.

Навчання та розвиток лідерів виявляється необхідною складовою для досягнення високих стандартів управлінської ефективності. Використання навчальних програм та стратегій сприяє формуванню висококваліфікованих та креативних керівників, здатних впливати на результативність команди.

Аналіз зарубіжного досвіду в галузі лідерства підкреслює важливість глобального підходу до управління та командної роботи. Отримані висновки можуть служити основою для впровадження сучасних стратегій та технік у власній практиці організації.

Загалом, розділ 3 надає комплексний погляд на те, як вдосконалити управління, визначаючи кроки для оцінки лідерського потенціалу, створення мотиваційного середовища, навчання та розвитку лідерів, а також імплементацію зарубіжного досвіду у галузі лідерства. Це створює фундамент для подальших практичних застосувань та досягнення успішного управлінського розвитку в організації.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі аналізу трьох розділів надають можливість сформулювати комплексний погляд на теоретичні засади лідерства, їхнє втілення в реальному бізнес-середовищі та шляхи удосконалення управління на основі лідерських принципів.

Перший розділ роботи, присвячений теоретичним аспектам лідерства, є фундаментальним етапом у розумінні ключових аспектів цього поняття. Детальний аналіз природи та сутності лідерства дозволяє розкрити його комплексність та визначити, що це не просто набір властивостей, але і система взаємопов'язаних якостей та вмінь.

У розділі висвітлено різні підходи до визначення лідерства, що демонструє різноманітність та еволюцію цього концепту протягом часу. Від визначення лідерства як певного становища чи ролі до розгляду його як комплексного процесу, що включає в себе взаємодію з командою та вплив на неї, усі ці підходи вносять свій вклад у розуміння сутності лідерства.

Окремий акцент робиться на властивостях та навичках лідера. Властивості, такі як відданість, емпатія, впевненість, стають основою формування лідерської особистості. Здатність ефективно комунікувати, приймати рішення та мотивувати команду є невід'ємними складовими лідерських навичок.

Результати аналізу першого розділу вказують на те, що лідерство є динамічним та розвивається концептом, що вимагає поєднання різноманітних властивостей та навичок. Важливим є розуміння того, що лідерство не є статичним становищем, але постійно в еволюції, адаптуючись до сучасних умов та вимог організаційного середовища. Такий підхід дозволяє побачити лідерство як стратегічний інструмент для досягнення успіху та високої ефективності у будь-якій сфері діяльності.

Другий розділ, що вивчає лідерство в командній роботі на ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», становить ключовий компонент аналізу

впливу лідерства на виробниче середовище. Організаційно-економічна характеристика фабрики є важливим контекстом для розуміння та оцінки динаміки лідерства в контексті конкретної організації.

Розглядаючи основні аспекти діяльності фабрики, аналізується її структура, розмір, основні цілі та завдання. Це важливо для того, щоб визначити, як лідерство впливає на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Наприклад, якщо фабрика спеціалізується на виробництві високоякісних кондитерських виробів, лідерство повинно бути спрямоване на забезпечення якості, інновацій та ефективності виробничого процесу.

Окрім того, аналізується вплив факторів, які визначають лідерську динаміку в команді. Це може бути специфіка виробництва, особливості корпоративної культури, взаємодія з клієнтами та партнерами, а також реакція на ринкові та економічні зміни. Розуміння цих факторів важливе для того, щоб адаптувати лідерські підходи до конкретних умов, що сприятиме успішному управлінню та досягненню цілей.

Необхідність врахування специфічних умов та внутрішнього середовища організації стає визначальною для вдосконалення лідерського потенціалу. Справжнє лідерство враховує особливості свого контексту та намагається впливати на нього в конструктивний спосіб, сприяючи досягненню гнучкості та ефективності виробничого процесу.

У третьому розділі, що стосується шляхів удосконалення управління на засадах лідерства, розглядати детальні підходи та стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та сучасності управлінських процесів.

Одним із ключових елементів є оцінка лідерського потенціалу. Цей процес дозволяє виявити і розвинути лідерські якості внутрішнього та потенційного керівництва. Аналіз і оцінка вмінь, ставлення до викликів та спроможностей приймати стратегічні рішення дозволяють зосередитися на ключових аспектах, що визначають лідерський вплив в організації.

Створення мотиваційного середовища в команді є ще однією важливою стратегією. Враховуючи різноманіття потреб та мотивацій персоналу, лідер може розробити та впровадити інноваційні підходи для стимулювання робочого колективу. Створення атмосфери, де працівники відчують важливість своєї ролі та можливість впливати на результати, підвищує загальну продуктивність та задоволеність праці.

Навчання та розвиток лідерів стають стратегічним кроком для забезпечення сталого успіху організації. Посіблене формування та розвиток ключових лідерських компетенцій сприяє створенню ефективного керівництва на різних рівнях організації. Впровадження навчальних програм та розвитку лідерських навичок сприяє підтримці та зміцненню талановитого керівництва.

Зарубіжний досвід в галузі лідерства виступає джерелом інновацій та кращих практик. Аналіз і адаптація успішних стратегій з інших ринків та культур може надати цінні ідеї для удосконалення власного підходу до лідерства та управління. Використання зарубіжного досвіду може стати ключовим компонентом стратегії впровадження покращень та досягнення глобального конкурентного переваги.

Отже, в третьому розділі визначаються конкретні практичні інструменти та стратегії, спрямовані на удосконалення лідерства та управління в організації, враховуючи індивідуальні особливості та потреби колективу. Всі ці елементи узгоджуються з загальною метою підвищення продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності організації.

В цілому, висновки зазначають на необхідність інтеграції лідерських підходів у корпоративну культуру, підкреслюють важливість сталого вдосконалення та адаптації управлінських методів для досягнення високих стандартів ефективності в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
2. Антонова З. О. Психологія лідерства: дистанційний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0825&T=intro&st=0&L=1 (дата звернення: 08.01.2024).
3. Бендас Т.В. Психологія лідерства, 2009. 448 с.
4. Бізо Л. Розвиток, проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
5. Бондарчук О. І. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. К., 2017. 36 с.
6. Бондарчук О. І. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник. Ун-т менеджменту освіти НАПН України К., 2015. 116 с.
7. Бухаркова О. В. Імідж лідера , 2007. 222 с.
8. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html> (дата звернення: 08.01.2024).
9. ГРУПИ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ | І М Грищенко | Державне управління: удосконалення та розвиток №2 2016. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління.* URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=945> (дата звернення: 08.01.2024).
10. Гуцан О. М. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених. Харків : НТУ «ХП», 2015. С. 9–11.

11. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства : навч. посібн. Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с.
12. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей.
URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf (дата звернення: 08.01.2024).
13. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [моногр.]; Київ, 2010. 390 с.
14. Калашнікова С. А. Професійна підготовка бізнес-лідерів як фактор розвитку сучасних організацій. Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія : зб. наук. пр. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т проблем виховання НАПН України. К., 2010. № 2 (14). С. 67–71.
15. Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>. (дата звернення: 08.01.2024).
16. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві, 2013. № 3 (19). С. 24–28.
17. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. К.: Фабула, 2019. 240 с.
18. Критерії оцінювання лідерства. URL: <http://um.co.ua/14/14-2/14-21733.html> (дата звернення: 08.01.2024).
19. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 08.01.2024).
20. Ланкастер Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. к.: К.Fund, 2017. 240 с.
21. Лідер і команда. П'ять головних принципів взаємодії. *Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний – НВ Бизнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pomilki-yakih-varto-unikati-kerivniku-shchob->

robuduvati-efektivnu-komandu-ostanni-novini-50166486.html (дата звернення: 09.01.2024).

22. Лідерство в команді. *Stud.* URL: <http://surl.li/pbkpv> (дата звернення: 09.01.2024).

23. Лідерство в командній роботі. URL: <http://surl.li/pbkqf> (дата звернення: 09.01.2024).

24. Лідерство в системі управління підприємством. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf> (дата звернення: 08.01.2024).

25. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-i-komandnist-v-upravlinni-navchalnim-zakladom> (дата звернення: 09.01.2024).

26. Лідерство та команда в публічному управлінні. *SumDU Repository: Home.* URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=190D1B7011DDEE226E3E27606CED162D (дата звернення: 08.01.2024).

27. Лідерство. URL: https://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_i_pracevlasht/liderstvo.pdf (дата звернення: 09.01.2024).

28. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*, 2012. № 1. С. 64–67.

29. Метод «360/720 градусів». *EY Deutschland - Home | Building a better working world.* URL: https://www.ey.com/uk_ua/workforce/360-720-degrees-method (дата звернення: 08.01.2024).

30. Основи лідерства: природа, стилі, підходи, поняття. реферат. *Освіта.UA.* URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14604/> (дата звернення: 08.01.2024).

31. Офіційний сайт компанії ПРаТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». URL: <https://www.roshen.com/ua>. (дата звернення: 08.01.2024).

32. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. URL: <https://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html> (дата звернення: 08.01.2024).
33. Програма розвитку лідерства. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734> (дата звернення: 08.01.2024).
34. Роль лідера в команді - Центр лідерства УКУ. *Центр лідерства УКУ*. URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/rol-lidera-v-komandi/> (дата звернення: 09.01.2024).
35. Сергеева Л.М. Лідерство: навч. посібн. за наук. ред. Івано-Франківськ. «Лілея НВ», 2015. 296 с.
36. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL : http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf. (дата звернення: 14.12.2023).
37. Таранюк К. В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі. Суми, 2020. 175 с.
38. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308176.pdf> (дата звернення: 08.01.2024).
39. Типи лідерів та поява лідерів. *LibreTexts - Ukrayinska*. URL: <http://surl.li/lmhcr> (дата звернення: 08.01.2024).
40. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. Економіка і організація управління. №3-4. 2014. С. 281-287. URL:http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_3-4_43.pdf. (дата звернення: 08.01.2024).
41. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? - Соціологія: 100 питань – 100 відповідей. *Політологія: Онлайн бібліотека - Книги, підручники, реферати, лекції*. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-12220.html> (дата звернення: 09.01.2024).

42. LibreTexts. Командна робота та лідерство. *LibreTexts - Ukrayinska*. URL: <http://surl.li/rauro> (дата звернення: 09.01.2024).
43. Тюхтенко Н.А., Гарафонова О.І. Ефективне лідерство як управлінський чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому середовищі / Вісник Одеського національного університету імені Іллі Мечникова. серія «Економіка» 2022. Том 27, вип. 4 (94). – С. 28-34
44. Тюхтенко Н.А. Ефективне лідерство в умовах нестабільності як чинник забезпечення стратегії економічного розвитку / Сталій розвиток економіки, суспільства та підприємництва [Електронний ресурс]: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р./ За ред. І. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – С. 124-128.– Електронні текстові дані. – Режим доступу : https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view
45. Тюхтенко Н.А., Климович Н.В. Лідерство як важливий аспект самоменеджменту в умовах сучасних змін/ Сучасні проблеми менеджменту / Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції 28 жовтня 2022 року, НАУ, Київ, 2022. – С.207-209.