

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Кафедра менеджменту

Лариса Черчик

ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВО

Конспект лекцій

Луцьк 2025

УДК 65.012.4:005.322

Ч 50

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № _____ р.)*

Рецензент: Рейкін В. С. – професор кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки, д.е.н., професор

Черчик Л. М.

Ч-50 Технології самоменеджменту та лідерство. Конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2025. 61 с.

У конспекті лекцій викладено теоретичні та практичні аспекти самоменеджменту та лідерства, що забезпечує інтеграцію знань і формує у здобувачів вищої освіти навички особистісного та професійного розвитку, самомотивації, самоуправління емоціями, діагностики лідерських якостей. Це визначається потребою у підготовці менеджерів нового покоління, здатних управляти собою, ефективно реалізовувати лідерські функції та забезпечувати розвиток організацій в умовах динамічних змін.

Навчальне видання рекомендовано для підготовки фахівців з менеджменту та інших спеціальностей другого освітнього рівня.

УДК 65.012.4:005.322

© Черчик Л.М., 2025
© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Сутність та складові управління розвитком людських ресурсів	6
Тема 2. Технології планування особистої роботи менеджера та власного часу	13
Тема 3. Технології організовування діяльності менеджера	19
Тема 4. Технології самотивування та самоконтролю менеджера	24
Тема 5. Технології самореалізації та саморозвитку	30
Тема 6. Теоретичні основи лідерства	36
Тема 7. Теорії лідерства	40
Тема 8. Роль та функції лідера в команді	45
Тема 9. Лідерські якості та їх діагностика	48
Тема 10. Технології формування та розвитку лідерських якостей	51
Використана література та інтернет-ресурси	57

ВСТУП

Сучасні умови розвитку суспільства і бізнесу висувають до менеджерів нові, значно складніші вимоги, ніж у попередні десятиліття. Динамічність економічних процесів, глобалізація, цифровізація, високий рівень конкуренції та постійні соціальні зміни потребують від керівників не лише професійної компетентності, а й здатності до швидкої адаптації, особистої ефективності та уміння вести за собою інших. У цьому контексті особливого значення набувають технології самоменеджменту та лідерства, які забезпечують розвиток особистості менеджера, його готовність до прийняття відповідальних рішень і вміння організовувати команду для досягнення стратегічних цілей.

Актуальність курсу зумовлена тим, що самоменеджмент формує основу для ефективної організації особистої та професійної діяльності. Він допомагає майбутнім управлінцям навчитися раціонально використовувати свій час, визначати пріоритети, контролювати власні емоції та поведінку, підтримувати мотивацію і працездатність у складних умовах. Володіння цими технологіями дозволяє уникати професійного вигорання, знижувати рівень стресу та підвищувати продуктивність управлінської праці.

Лідерство, своєю чергою, є необхідною умовою сучасного управління, оскільки саме воно забезпечує згуртованість колективу, формує організаційну культуру та визначає успішність командної взаємодії. В умовах проєктної організації праці, поширення гнучких форм зайнятості й міжкультурної співпраці, від лідера очікують здатності надихати, мотивувати, делегувати повноваження та забезпечувати розвиток потенціалу співробітників. Тому курс, який інтегрує знання про лідерство з технологіями самоменеджменту, дозволяє студентам усвідомити взаємозв'язок між ефективним керівництвом іншими людьми та умінням управляти собою.

Значущість курсу зростає і в контексті розвитку інноваційного мислення та творчого підходу до управління. Технології самоменеджменту сприяють формуванню навичок самопізнання, самоосвіти та саморозвитку, а лідерські практики допомагають реалізувати ці особисті здобутки в управлінській діяльності. Поєднання цих складових створює підґрунтя для підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних не лише реагувати на виклики сучасності, а й ініціювати позитивні зміни.

Отже, актуальність навчального курсу «Технології самоменеджменту та лідерство» визначається потребою у підготовці нового покоління менеджерів, які володіють інструментами самоуправління, здатні бути ефективними лідерами й забезпечувати сталий розвиток організацій. Цей курс відповідає сучасним тенденціям професійної освіти та практичним вимогам бізнес-середовища, поєднуючи особистісний розвиток із формуванням управлінських компетенцій.

Мета вивчення ОК «Технології самоменеджменту та лідерство» – оволодіння системою теоретично-методологічних поглядів щодо розвитку людських ресурсів, набуття вмінь і навичок для забезпечення ефективного саморозвитку з застосуванням технологій самоменеджменту та лідерства.

У процесі вивчення ОК передбачено виконання таких завдань:

- сформулювати розуміння сутності самоменеджменту як складової професійної діяльності менеджера;

- навчити студентів методам і технологіям організації особистої праці, планування часу, визначення пріоритетів та управління стресом;
- розкрити роль мотивації, самомотивації, самоконтролю та саморозвитку у становленні ефективного керівника;
- ознайомити з основними концепціями та стилями лідерства, їхніми перевагами й обмеженнями у практиці управління;
- розвинути здатність аналізувати та оцінювати власний лідерський потенціал за допомогою сучасних методик діагностики;
- сформувати компетентності з управління командою, побудови ефективних комунікацій і створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- сприяти формуванню навичок самопізнання, самоосвіти, самовдосконалення та їх інтеграції в управлінську діяльність;
- навчити використовувати технології самоменеджменту та лідерства для професійного зростання, розвитку кар'єри й реалізації особистого потенціалу.

Результати навчання (компетентності).

Спеціальні компетентності: Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Програмні результати навчання: Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ МЕНЕДЖЕРІВ

- 1.1. Роль менеджера в системі управління організацією
- 1.2. Основні якості менеджера
- 1.3. Формування компетенцій і здібностей менеджера
- 1.4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею
- 1.5. Сутність людських ресурсів підприємства
- 1.6. Управління розвитком людських ресурсів

1.1. Роль менеджера в системі управління організацією

Менеджер посідає ключове місце в системі управління організацією, оскільки саме через його діяльність реалізуються основні управлінські функції та забезпечується узгоджена взаємодія всіх структурних елементів. Він виступає не лише виконавцем окремих завдань, а й координатором, аналітиком і лідером, який формує стратегічні орієнтири, визначає тактику їх реалізації та відповідає за досягнення поставлених результатів. Роль менеджера полягає в тому, щоб поєднати інтереси організації з потребами працівників та зовнішніми вимогами ринку, створюючи умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах діяльність менеджера виходить далеко за межі традиційного адміністрування. Він повинен володіти здатністю прогнозувати зміни, аналізувати ризики, приймати обґрунтовані рішення й впроваджувати інноваційні підходи. Менеджер виступає посередником між стратегічним баченням розвитку компанії та щоденною операційною діяльністю, забезпечуючи баланс між довгостроковими цілями та поточними завданнями.

Важливим аспектом є здатність менеджера організовувати ефективну комунікацію як усередині колективу, так і у взаємодії з партнерами та зовнішніми стейкхолдерами. Через побудову довіри, формування корпоративної культури та мотивацію персоналу він забезпечує узгодженість дій усіх учасників організаційного процесу. Його управлінська діяльність передбачає також розвиток потенціалу співробітників, адже саме людський капітал виступає основним ресурсом сучасних організацій.

Крім того, роль менеджера охоплює забезпечення раціонального використання матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів. У цьому контексті він діє як аналітик і контролер, відповідальний за ефективність прийнятих рішень та їх відповідність стратегічним орієнтирам. Менеджер має забезпечити не лише зростання економічних показників, а й формування стійкої та соціально відповідальної моделі розвитку організації.

Отже, менеджер у системі управління організацією виконує багатогранну роль, що поєднує функції керівника, організатора, лідера та інноватора. Від його професіоналізму, управлінської культури та здатності адаптуватися до змін залежить

не лише ефективність діяльності підприємства, але й його довгострокові перспективи у конкурентному середовищі.

1.2. Основні якості менеджера

У системі управління організацією постать менеджера визначається не лише посадовими повноваженнями, а й сукупністю його особистих і професійних якостей. Саме вони формують стиль управління, визначають ефективність ухвалених рішень і рівень взаємодії з підлеглими та партнерами. У сучасному динамічному середовищі менеджер має бути здатним поєднувати стратегічне бачення з умінням швидко реагувати на зміни, що потребує гнучкості мислення та високого рівня самоконтролю.

Ключову роль відіграє здатність до аналітичного мислення, яка дозволяє систематизувати інформацію, передбачати наслідки рішень і формувати обґрунтовані управлінські стратегії. Поряд із цим важливим є вміння комунікувати, переконувати та мотивувати людей, адже менеджер працює з різними групами, об'єднуючи їхні інтереси та створюючи умови для ефективної співпраці. Рівень авторитету керівника безпосередньо залежить від його компетентності, уміння діяти послідовно, брати на себе відповідальність і забезпечувати реалізацію поставлених завдань.

Особливе значення має емоційний інтелект, що передбачає здатність розуміти власні емоції та контролювати їх, а також враховувати емоційний стан підлеглих. Це створює сприятливий психологічний клімат у колективі та знижує рівень конфліктності. Менеджер, який уміє слухати, проявляти емпатію та гнучко реагувати на потреби співробітників, здатний формувати згуртовану й ефективну команду.

Не менш важливою якістю є орієнтація на результат, яка поєднує наполегливість, дисциплінованість і здатність мобілізувати ресурси для досягнення поставлених цілей. Водночас сучасний менеджер має бути інноватором, відкритим до нових ідей і технологічних змін, готовим адаптувати організацію до вимог ринку та глобальних тенденцій.

Таким чином, основні якості менеджера охоплюють поєднання інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових характеристик, які забезпечують гармонійне поєднання стратегічного мислення й практичної реалізації управлінських завдань. Від рівня розвитку цих якостей залежить не лише особиста ефективність керівника, а й успішність функціонування всієї організації.

1.3. Формування компетенцій і здібностей менеджера

У сучасних умовах розвитку організацій та зростання складності управлінських процесів особливого значення набуває формування компетенцій і здібностей менеджера. Вони становлять основу його професійної діяльності та визначають здатність ефективно виконувати управлінські функції. Компетенції охоплюють не лише знання та навички, а й ціннісні орієнтації, мотиваційні установки та здатність застосовувати набутий досвід у нових ситуаціях. Здібності ж відображають індивідуальні психологічні та інтелектуальні характеристики, які забезпечують результативність управлінської діяльності.

Формування компетенцій менеджера починається ще на етапі його професійної підготовки, де закладаються теоретичні основи економіки, права, психології та організації праці. Подальший розвиток відбувається у процесі практичної діяльності, коли знання й навички набувають прикладного характеру. Менеджер поступово опановує методи аналізу, планування, організації, мотивації та контролю, що дозволяє йому ефективно координувати діяльність колективу й досягати поставлених цілей.

Здібності менеджера формуються під впливом як індивідуальних рис особистості, так і соціального середовища. Важливу роль відіграють комунікативні вміння, здатність до аналітичного мислення, організаторські здібності, емоційна стійкість і креативність. Ці риси не є вродженими у готовій формі, вони розвиваються завдяки досвіду, практиці й свідомому самовдосконаленню.

У сучасному управлінні актуальним є компетентнісний підхід, який акцентує увагу не лише на знаннях, а й на здатності їх практично застосовувати. Це передбачає формування ключових управлінських компетенцій, серед яких здатність працювати в команді, стратегічне мислення, готовність до прийняття рішень в умовах невизначеності та відповідальність за їх наслідки. Особливого значення набуває вміння швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати організаційну гнучкість.

Таким чином, формування компетенцій і здібностей менеджера є безперервним процесом, що поєднує освіту, практичний досвід і саморозвиток. Від їхнього рівня залежить ефективність виконання управлінських завдань, якість ухвалених рішень та здатність організації розвиватися в умовах динамічного середовища. Менеджер, який систематично вдосконалює власні компетенції та розвиває особистісні здібності, стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства й рушієм його стратегічного поступу.

1.4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею

Управлінська діяльність вимагає від менеджера високого рівня організації власної роботи, що передбачає раціональне використання часу, ресурсів та інтелектуального потенціалу. Ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від знань і вмінь, які дозволяють не лише координувати роботу колективу, а й грамотно управляти власною працею. Знання виступають базою для прийняття обґрунтованих рішень, тоді як уміння формують практичний інструментарій для їх реалізації.

Менеджер повинен володіти знаннями з економіки, управління, права, соціології та психології, адже саме вони забезпечують розуміння закономірностей функціонування організації, мотивів поведінки персоналу та механізмів взаємодії з зовнішнім середовищем. Особливого значення набувають знання в галузі стратегічного та оперативного планування, методів контролю та оцінювання результатів діяльності, оскільки вони створюють підґрунтя для організації ефективної управлінської практики.

Разом із тим важливими є уміння, що безпосередньо стосуються самоорганізації та самоменеджменту. Менеджер повинен уміти чітко визначати пріоритети,

планувати робочий час, розподіляти навантаження, уникати перевантаження рутинними завданнями та концентруватися на стратегічно важливих питаннях. Значну роль відіграє здатність до критичного аналізу власних дій, оцінювання результатів і своєчасного коригування намічених планів.

Організація власної праці також передбачає розвиток комунікативних і рефлексивних умінь. Менеджер має бути здатним будувати ефективні взаємовідносини з колегами та підлеглими, зберігати баланс між особистими та професійними завданнями, формувати стійкість до стресів і підтримувати високий рівень працездатності. Уміння контролювати власні емоції, адаптуватися до змін та підтримувати мотивацію є необхідними для збереження ефективності роботи навіть у складних і невизначених умовах.

Отже, знання та уміння менеджера в управлінні своєю працею утворюють цілісну систему, яка забезпечує оптимальне поєднання стратегічного бачення і щоденної організації діяльності. Від рівня їх розвитку залежить не лише індивідуальна результативність менеджера, а й ефективність управління всією організацією, адже здатність керівника раціонально організувати власну роботу є прикладом для колективу та чинником формування корпоративної культури.

1.5. Сутність людських ресурсів підприємства

Людські ресурси підприємства становлять один із ключових елементів його потенціалу, адже саме вони визначають здатність організації до розвитку, конкурентоспроможності та адаптації в умовах змінного середовища. Під людськими ресурсами слід розуміти сукупність працівників, які беруть участь у виробничих і управлінських процесах, володіють відповідними знаннями, професійними навичками, особистісними якостями та ціннісними орієнтаціями. Це не лише робоча сила в економічному значенні, а передусім носії інтелектуального, інноваційного та соціального потенціалу, що забезпечує розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Сутність людських ресурсів полягає в їхній багатовимірності. З одного боку, вони розглядаються як економічна категорія, що включає кількісні та якісні характеристики персоналу, його професійно-кваліфікаційний склад, рівень освіти та досвіду. З іншого боку, людські ресурси мають соціально-психологічний вимір, оскільки кожен працівник є особистістю з власними потребами, мотиваціями, інтересами та очікуваннями. Саме поєднання економічних і соціальних аспектів формує унікальність людських ресурсів на відміну від інших видів ресурсів підприємства.

На відміну від матеріальних чи фінансових активів, людські ресурси є динамічними та здатними до саморозвитку. Вони можуть підвищувати свою цінність завдяки навчанню, набуттю досвіду та формуванню нових компетенцій. Це означає, що ефективність управління людськими ресурсами визначається не лише їхнім залученням, а й створенням умов для їхнього професійного й особистісного зростання. Таким чином, інвестиції в людські ресурси мають стратегічний характер і забезпечують стійку конкурентну перевагу підприємства.

Людські ресурси також відображають здатність колективу до колективної взаємодії, командної роботи та спільного досягнення цілей. Вони формують корпоративну культуру, сприяють підвищенню інноваційного потенціалу та впливають на соціальну відповідальність бізнесу. У цьому контексті вони стають не лише фактором виробництва, а й стратегічним активом, який визначає перспективи розвитку підприємства у глобалізованій економіці.

Отже, сутність людських ресурсів підприємства полягає в їх ролі як унікального й невідтворюваного ресурсу, що поєднує професійні компетенції, інтелектуальні здібності, особистісні риси та соціальні взаємозв'язки працівників. Саме завдяки людським ресурсам забезпечується реалізація стратегій підприємства, його конкурентні переваги та здатність до інноваційного поступу.

Людські ресурси підприємства відрізняються від усіх інших видів ресурсів своєю багатогранною природою та здатністю до постійного розвитку. Їхня головна особливість полягає в тому, що вони поєднують у собі економічний, соціальний та інтелектуальний виміри. Працівники підприємства не лише виконують певні функції у виробничому чи управлінському процесі, але й виступають носіями знань, досвіду, цінностей і мотивацій, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації.

Людські ресурси є живим і динамічним капіталом, який здатний змінюватися під впливом навчання, професійної підготовки, практичного досвіду та соціального середовища. На відміну від матеріальних активів, вони не втрачають свою цінність у процесі використання, а навпаки – підвищують її, оскільки накопичення знань і навичок робить працівників більш компетентними та здатними до розв'язання складніших завдань.

Ще однією важливою особливістю є індивідуальність і неповторність кожного працівника. Кожна особа має власний набір здібностей, рівень освіти, професійних компетенцій та особистісних якостей, що визначають її внесок у спільну справу. Це означає, що ефективне використання людських ресурсів потребує диференційованого підходу, врахування потреб і мотивів кожного співробітника, створення умов для його розвитку й самореалізації.

Особливістю людських ресурсів є також їхня соціальна активність і здатність до самоорганізації. На відміну від інших ресурсів, вони здатні формувати власні цілі, висловлювати інтереси, вступати у взаємодію й навіть чинити опір управлінським рішенням, якщо вони суперечать їхнім очікуванням чи цінностям. Тому управління людськими ресурсами завжди передбачає роботу з мотивацією, розвитком корпоративної культури та гармонізацією інтересів працівників і підприємства.

Крім того, людські ресурси мають виражений інноваційний потенціал. Саме завдяки творчим здібностям, ініціативності та готовності до новаторських рішень працівників організація здатна впроваджувати зміни, розробляти нові продукти та послуги, адаптуватися до викликів ринкового середовища. Це робить людський капітал основним чинником конкурентоспроможності у сучасній економіці знань.

Таким чином, особливості людських ресурсів підприємства полягають у їхній динамічності, здатності до розвитку, індивідуальній унікальності, соціальній активності та інноваційності. Вони не зводяться лише до робочої сили, а виступають стратегічним активом, який визначає довгострокові перспективи організації та її здатність до сталого розвитку.

1.6. Управління розвитком людських ресурсів

Управління людськими ресурсами є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, адже саме воно забезпечує ефективне використання потенціалу працівників та формує умови для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Сутність цього процесу полягає у цілеспрямованій діяльності з планування, розвитку, мотивації та координації персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівників і потреб підприємства.

На відміну від традиційного кадрового адміністрування, сучасне управління людськими ресурсами розглядається як стратегічна функція менеджменту, орієнтована на довгостроковий розвиток. Воно передбачає не лише залучення кваліфікованих фахівців, але й створення сприятливого середовища для їх професійного зростання, творчої активності та самореалізації. Важливим аспектом є гармонізація інтересів організації та її працівників, що дозволяє підвищити продуктивність праці, якість управлінських рішень і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Управління людськими ресурсами інтегрується з іншими функціональними сферами менеджменту, такими як стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг та організаційний розвиток. Працівники виступають не просто елементом виробничого процесу, а стратегічним активом, від якого залежить реалізація інновацій, впровадження нових технологій і адаптація до ринкових викликів. Таким чином, управління персоналом стає чинником, що визначає здатність підприємства зберігати стабільність і водночас розвиватися у динамічному середовищі.

Особливої уваги в сучасному менеджменті набуває розвиток корпоративної культури, формування командної взаємодії та підтримка балансу між професійними завданнями і соціальними потребами працівників. Це свідчить про те, що управління людськими ресурсами охоплює не лише адміністративні функції, а й роботу з цінностями, мотиваціями та комунікаціями, що забезпечують внутрішню згуртованість колективу.

Отже, управління людськими ресурсами є ключовим елементом менеджменту підприємства, що спрямований на раціональне використання потенціалу працівників, формування ефективних трудових відносин та створення умов для інноваційного розвитку. Від якості реалізації цієї функції залежить не лише результативність діяльності організації у короткостроковому періоді, але й її стратегічні перспективи на ринку.

Система управління людськими ресурсами являє собою цілісну, багаторівневу та взаємопов'язану сукупність принципів, методів, інструментів і механізмів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між підприємством та його працівниками. Вона відображає не лише технічні аспекти кадрової роботи, а й глибокий стратегічний зміст, що стосується формування конкурентних переваг організації через розвиток людського капіталу.

Сутність цієї системи полягає у комплексному підході до формування, збереження, використання та розвитку потенціалу персоналу. Людські ресурси розглядаються як найцінніший актив підприємства, що визначає здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін і впроваджувати інновації. На відміну від

матеріальних чи фінансових ресурсів, людський капітал має унікальну властивість постійного самовідтворення і зростання, що обумовлює необхідність створення сприятливих умов для навчання, професійного вдосконалення та розвитку творчих здібностей працівників.

Функціонування системи управління людськими ресурсами неможливе без врахування стратегічних цілей підприємства. Вона забезпечує узгодженість між довгостроковими завданнями організації та індивідуальними інтересами співробітників, створюючи підґрунтя для високої мотивації та лояльності персоналу. Особлива увага приділяється формуванню організаційної культури, яка регламентує поведінкові норми і визначає характер взаємовідносин у колективі.

Система управління людськими ресурсами охоплює всі етапи взаємодії з працівниками – від їх залучення та адаптації до розвитку, оцінювання результатів діяльності й підтримання довгострокового співробітництва. Її ефективність визначається здатністю створювати баланс між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами персоналу, адже лише у такому випадку можливе досягнення стійкого розвитку організації.

Таким чином, сутність системи управління людськими ресурсами полягає в інтеграції кадрової роботи з усіма сферами управління підприємством, перетворенні персоналу з об'єкта адміністративного впливу на активного учасника організаційного розвитку. Вона є ключовим чинником формування конкурентоспроможності та забезпечення довготривалої результативності діяльності підприємства.

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

- 2.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.
- 2.2. Особливості планування особистої праці менеджера.
- 2.3. Вибір пріоритетних справ менеджера.

2.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.

Планування особистої роботи менеджера є ключовою складовою його управлінської діяльності, оскільки воно забезпечує раціональне використання робочого часу, концентрацію зусиль на пріоритетних завданнях та досягнення поставлених цілей. Сутність цього процесу полягає у визначенні цілей і завдань власної діяльності, їх упорядкуванні за значущістю та послідовності виконання, а також у виборі методів і ресурсів, необхідних для досягнення результатів. Планування особистої роботи є не лише технічним інструментом організації робочого часу, а й важливим елементом стратегічного самоменеджменту, що формує стиль і ефективність управлінської діяльності.

Особливістю планування особистої роботи менеджера є його багаторівневий характер, який охоплює як довгострокові стратегічні орієнтири, так і щоденні поточні завдання. На відміну від рутинної організації праці, воно передбачає гнучкість і здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Успішне планування вимагає врахування не лише об'єктивних факторів, пов'язаних із функціонуванням підприємства, але й індивідуальних особливостей самого менеджера – його працездатності, стилю мислення, навичок розподілу часу і здатності до самоконтролю.

Роль планування особистої роботи полягає в тому, що воно виступає засобом координації управлінських функцій, оптимізації використання ресурсів та мінімізації втрат часу. Менеджер, який чітко визначає пріоритети та послідовність виконання завдань, здатний ефективніше організовувати діяльність підлеглих, формувати реалістичні плани розвитку організації та контролювати результати. Планування допомагає уникати перевантаження, знижує рівень стресу та підвищує якість прийняття управлінських рішень, що особливо важливо в умовах динамічності бізнес-середовища.

Значення планування особистої роботи менеджера полягає у формуванні високого рівня професійної організованості, розвитку навичок стратегічного мислення і підвищенні ефективності всієї управлінської діяльності. Воно забезпечує системність у роботі, створює передумови для підвищення продуктивності як самого менеджера, так і очолюваного ним колективу. Вміння раціонально планувати власний робочий час є ознакою зрілості управлінця, адже від цього залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики та досягати визначених цілей.

2.2. Особливості планування особистої праці менеджера.

Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. *Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:*

1. Цілі повинні бути досяжними, але не можуть бути досить легкими для досягнення. Також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації менеджера, що негативно позначається на діяльності підприємства.

2. Конкретні та вимірювані цілі, вони повинні мати конкретний часовий горизонт. Цілі повинні бути досягнуті у чітко встановлені терміни. Їх порушення може розглядатись як невиконання встановлених цілей.

3. Суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає 3 етапи:

1. Визначення цілей. Менеджер повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей. Слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і ресурсами.

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей. Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго – (життєві), середньо – (до 5 років) і короткострокові (до 1 року) цілі.

Планування часу менеджера передбачає його організацію відповідно до різних видів діяльності. Загальний розподіл робочого часу регулюється за допомогою робочого розкладу, який формується з урахуванням графіка вищого керівництва, періодичності виконання окремих завдань та узгодження їх між собою. Процес створення плану особистої праці менеджера включає кілька етапів.

На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного списку справ, невиконані раніше завдання, додаткові доручення та періодично виникаючі роботи. Всі завдання рекомендується оформляти письмово, при цьому першочергово в план вносяться справи, ініційовані зовні.

Другий етап передбачає визначення часу, необхідного для виконання кожного завдання. Передбачити точний час заздалегідь буває складно, оскільки він залежить від складності завдань, досвіду менеджера, кваліфікації команди та інших факторів. Водночас тривалість деяких дій можна оцінити доволі точно, наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад тощо.

Третій етап полягає у резервуванні часу для непередбачених справ, оскільки неможливо заздалегідь врахувати всі завдання, що можуть з'явитися протягом періоду. Зазвичай робочий час менеджера ділиться на три частини: 60 % відводиться на заплановані справи (при 8-годинному робочому дні – 5-6 годин), 20 % резервується для непередбачених завдань, і ще 20 % – для творчої роботи та підвищення кваліфікації. Співвідношення планового часу і резерву становить 60:40, що дозволяє гнучко реагувати на зміни та виконувати непередбачені завдання.

Четвертий етап полягає у визначенні загального фонду робочого часу на плановий період. Орієнтуючись на 5-6 годин ефективної роботи на день, тижневий

фонд для п'ятиденного тижня складе 40 годин, з яких на виконання планових завдань відводиться близько 30 годин.

На п'ятому етапі проводиться контроль – порівнюється розрахований час для виконання завдань з фондом робочого часу. У разі перевищення необхідного часу над наявним фондом, завдання ранжуються за пріоритетом, а другорядні справи переносяться або делегуються підлеглим.

Шостий етап передбачає складання остаточного плану особистої роботи. Для зручності використовується щоденник, у якому відображаються завдання, необхідні дії, контакти та інша важлива інформація.

Сьомий етап – внесення змін під час реалізації плану, тобто забезпечення його гнучкості. На складання плану достатньо витратити 10-20 хвилин наприкінці робочого дня. Результатом є чітке бачення завдань на наступний день, ефективна організація роботи, концентрація на пріоритетних завданнях, самодисципліна та відчуття досягнення результатів, що підвищує мотивацію і задоволеність працею.

Менеджер формує плани різного горизонту – річні, які конкретизуються у місячні, тижневі та щоденні. Метод ALPEN Лотара Зайверта передбачає такі стадії: складання переліку завдань, визначення часу на їх виконання, резервування часу за співвідношенням 60:40, встановлення пріоритетів та делегування завдань, контроль виконання. Невиконані справи аналізуються і вирішується, чи перенести їх, делегувати чи відмовитися від виконання.

Раціональне планування часу дозволяє ефективно виконувати функціональні обов'язки та досягати цілей. При розробці бюджету часу доцільно застосовувати принцип Парето. Метод ALPEN забезпечує економію 10-20 % робочого часу, дозволяє ефективно зосереджуватися на найважливіших завданнях, підтримує самодисципліну, підвищує мотивацію і покращує настрій на початку робочого дня.

При плануванні робочого часу враховується логічна черговість виконання завдань. У першу чергу до плану вносяться справи з фіксованим терміном, великою трудомісткістю та неприємні завдання, відкладати які небажано. Потім планується рутинна робота, повсякденні обов'язки, а в третю чергу – другорядні та епізодичні справи, такі як читання кореспонденції чи обходи робочих місць. Особистий план має бути реалістичним та уникати перевантаження.

Методи планування особистої роботи менеджера являють собою систему прийомів та інструментів, які дозволяють раціонально організовувати робочий час, визначати пріоритети та досягати поставлених завдань у заплановані терміни. Їх застосування сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, забезпечує збалансованість між довгостроковими цілями та поточними обов'язками і дозволяє уникати хаотичності у вирішенні завдань.

Сутність методів планування полягає у формуванні чіткої логіки діяльності менеджера. Одні методи орієнтовані на стратегічне планування та визначення головних напрямів розвитку, інші зосереджені на організації поточної роботи і розподілі завдань у межах конкретного робочого дня чи тижня. Успішне їх поєднання дає можливість забезпечити як системність у роботі, так і гнучкість, необхідну для реагування на непередбачені обставини.

Важливим напрямом методів планування є використання календарних і графічних підходів, що дозволяють менеджеру структурувати свій час, формувати робочі розклади та дотримуватися визначених часових рамок. Це не лише

дисциплінує, а й допомагає бачити взаємозв'язки між окремими завданнями та прогнозувати можливі ризики перевантаження. Іншою групою методів є аналітичні та пріоритетні підходи, що базуються на оцінюванні значущості завдань, визначенні їхньої терміновості та впливу на кінцевий результат. Таким чином, менеджер має можливість зосередитися на найбільш вагомих аспектах своєї діяльності, не витрачаючи ресурсів на другорядні питання.

Суттєве значення мають також методи самоконтролю та рефлексії, адже планування особистої роботи не є разовим актом, а передбачає постійне коригування залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Використання щоденників, контрольних списків, електронних планувальників і спеціалізованих програмних засобів дає можливість підтримувати системність у роботі, аналізувати виконання завдань та визначати напрями для вдосконалення.

Методи планування особистої роботи менеджера мають не лише технічний, але й психологічний вимір. Вони формують дисципліну, сприяють розвитку відповідальності, організованості та здатності до самоуправління. Уміння обирати й адаптувати ті чи інші методи відповідно до власного стилю роботи та специфіки діяльності підприємства є показником високої управлінської культури та професійної зрілості керівника.

2.3. Вибір пріоритетних справ менеджера.

Визначення пріоритетності справ менеджера передбачає ухвалення рішення щодо того, які завдання слід виконувати першочергово, а які можуть мати другорядне значення. Такий підхід дозволяє менеджеру зосереджуватися лише на найважливіших і необхідних завданнях, виконувати їх по черзі, делегувати справи, що можуть бути виконані іншими, і завершувати найважливіші питання протягом планового періоду, не залишаючи невиконаних завдань. Встановлення пріоритетів сприяє дотриманню строків виконання, підвищує мотивацію менеджера та його команди, а також зменшує ризик конфліктів і стресових ситуацій.

Основними критеріями визначення пріоритетів під час складання особистого плану роботи менеджера є важливість завдання, його терміновість та фіксованість у часі.

Серед відомих методів тайм-менеджменту особливе місце займає принцип Парето, або правило 80/20, назване на честь економіста Вілфредо Парето (1897 р.). Суть цього правила полягає в тому, що невелика частка зусиль і ресурсів забезпечує значну частину результатів. Так, 20% докладених зусиль приносять 80% результату, а решта 80% зусиль дає лише 20% ефекту. Практичне застосування принципу Парето дозволяє зосередитися на найважливіших завданнях, досягати високих результатів з мінімальними витратами та уникати неефективних дій. Наприклад, 80% потрібної інформації можна отримати, опрацьовуючи лише 20% тексту, що дозволяє заощадити значний час. У бізнесі та особистому житті цей принцип допомагає виділити ті 20% завдань, які мають найбільшу значущість, замість рівномірного розподілу часу на всі справи.

Ще один метод вибору пріоритетів – АБВ-аналіз. Він передбачає поділ завдань на три категорії:

- категорія А – найважливіші завдання, які становлять близько 15% усіх справ, але забезпечують приблизно 65% результату;
- категорія Б – важливі завдання середньої значущості, близько 20% обсягу справ і 20% значущості;
- категорія В – другорядні завдання, які займають 65% всіх справ, але забезпечують лише 15% результату.

Найскладнішим етапом АБВ-аналізу є правильне ранжування завдань за категоріями. Тут важливу роль відіграють професійний рівень менеджера, його досвід, особисті якості та конкретна ситуація. Помилкове визначення пріоритетів може призвести до того, що дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що ускладнить його ефективне виконання.

На відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість (рис. 1).

		<i>Терміновість</i>	
		<i>Не терміново</i>	<i>Терміново</i>
<i>Важливість</i>	<i>Важливо</i>	Запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	Відразу виконати самому
	<i>Не важливо</i>	Не робити, відкинути	Делегувати задачу компетентній особі

Рис. 1. Матриця Ейзенхауера для визначення пріоритетності справ

Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто менеджером;

2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання менеджер цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання менеджером. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Ось перефразований варіант твого тексту українською, збережено зміст, логіку та послідовність викладу:

Піраміда Франкліна – це комплексна система постановки і досягнення цілей, яка розрахована на все життя. На відміну від інших методик, вона планує не лише час, а й зайнятість та шляхи досягнення глобальної мети. Ця техніка спрямована на

визначення того, що потрібно зробити, а не на оптимізацію поточної діяльності. Піраміда Франкліна є готовою системою планування, що допомагає ефективно розпоряджатися часом і досягати поставлених цілей.

Фундамент піраміди становлять життєві цінності, які визначають, чого людина прагне від життя і куди рухатися для реалізації своєї мрії. Наступним рівнем є глобальна мета, яка формулюється на основі цих цінностей та відповідає на питання: ким людина хоче стати і чого досягти протягом життя. Якщо фундамент дає сенс існуванню, глобальна мета визначає момент його реалізації.

Далі йде генеральний план, що фіксує проміжні цілі на шляху до глобальної мети. Довгостроковий план охоплює 3–5 років, конкретизуючи цілі та терміни їх досягнення, відповідно до генерального плану. Короткостроковий план розрахований на декілька тижнів або місяців, і чим ретельніше він аналізується та коригується, тим ефективніше сприяє виконанню довгострокових цілей. На вершині піраміди знаходиться план на день, де завдання з тижневого плану розбиваються на дрібні кроки, які щоденно наближають до глобальної мети.

Метод АБВГД дозволяє ефективно розставляти пріоритети завдань. Його суть полягає у систематичному ранжуванні завдань:

- «А» – обов'язкові для виконання щодня; невиконання може мати серйозні наслідки.
 - «Б» – бажані до виконання; наслідки помірні, виконуються після завершення завдань «А».
 - «В» – не обов'язкові; виконуються тільки після завершення завдань «Б».
 - «Г» – завдання, які можна делегувати; дозволяє звільнити час для більш важливих справ.
 - «Д» – непотрібні завдання, які можна видалити зі списку.
- Регулярне застосування цього методу сприяє повній організації роботи та підвищенню продуктивності.

Методика Getting Things Done (GTD) Девіда Аллена базується на перенесенні всієї інформації на зовнішні носії – блокноти, органайзери, електронні системи – щоб розвантажити розум. Обробка інформації відбувається в п'ять етапів: збір, обробка, організація, огляд та дії.

Personal Efficiency Program (PEP) Керрі Глісона – система особистої ефективності, що оптимізує всі аспекти робочого процесу: роботу з документами, електронними файлами та поштою, управління часом, стресом, балансом між роботою та життям, пріоритетами та стратегічним плануванням, а також ефективність командної роботи.

Метод «Салям» допомагає розбити завдання на дрібні кроки для чіткого планування.

Метод «Швейцарський сир» Алана Лакейна застосовується для великих завдань, коли складно визначити точні кроки; завдання візуалізується як «сир» з «дірочками», які поступово заповнюються виконаними діями.

Золоте правило планування радить заповнювати план не більше ніж на 60% робочого часу та дозвілля, залишаючи 40% для непередбачених справ і відпочинку.

Впровадження технологій тайм-менеджменту на підприємстві допомагає оптимізувати управління часом і персоналом, підвищити продуктивність і розробити практичні рекомендації щодо організації робочого процесу.

ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

- 3.1. Організування діяльності менеджера за моделями результативності
- 3.2. Творча організація діяльності менеджера
- 3.3. Делегування повноважень у діяльності менеджера
- 3.4. Технології подолання прокрастинації

3.1. Організування діяльності менеджера за моделями результативності

Організування діяльності менеджера за моделями результативності передбачає системний підхід до планування, контролю та оцінки ефективності виконання завдань. Основна мета таких моделей – забезпечити максимальний результат за обмежений ресурс часу, зусиль і матеріальних витрат. Вони допомагають менеджеру не лише виконувати поточні завдання, а й досягати стратегічних цілей організації.

Застосування моделей результативності дозволяє менеджеру досягати високих показників ефективності, концентруватися на пріоритетних завданнях, контролювати процес виконання та швидко реагувати на непередбачені обставини. У підсумку, це сприяє підвищенню продуктивності як окремого менеджера, так і всієї організації.

Світовими компаніями напрацьовано різні моделі для проведення оцінювання управлінської результативності та ефективності діяльності менеджера, які визначають принципові аспекти організовування роботи менеджерів. Розглянемо найпоширеніші.

Модель управлінської результативності менеджера «6+1»

Важлива причина недостатньо високої управлінської результативності – нераціональний розподіл відповідальності менеджером. Найбільш фундаментальним принципом проектування ефективної управлінської роботи в компанії є забезпечення балансу між відповідальністю та повноваженнями. Для досягнення результативності діяльності, виявлення варіантів розподілу відповідальності серед персоналу, що є у підпорядкуванні менеджера, використовують модель управлінської результативності. «6+1». Ця модель визначає культуру результативності менеджера через визначення інтегрального вектора поведінки, позицій і установок персоналу організації (рис. 1).

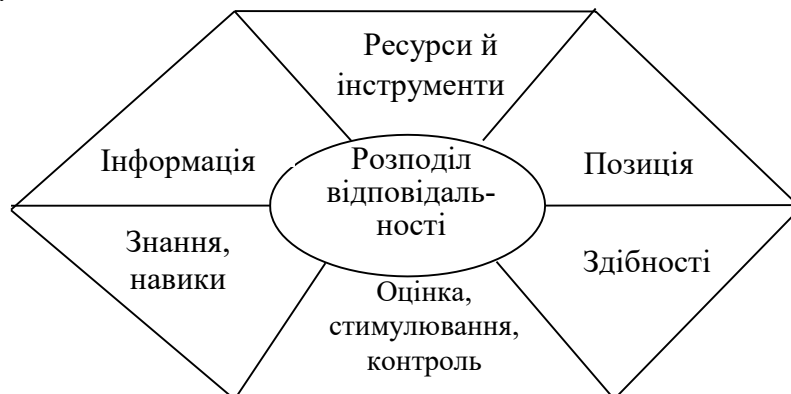


Рис 1. Модель управлінської результативності менеджера «6+1»

Оцінювання організаційного дизайну управлінської роботи

В основу цієї концепції покладено принцип, згідно з яким управлінська робота в компанії може вважатися спроектованою ефективно у випадку збігання суми показників діапазонів контролю та підтримки з сумою показників діапазонів відповідальності та впливу:

$$\begin{aligned} & \text{Діапазон контролю (ДК)} + \text{Діапазон підтримки (ДП)} = \\ & = \text{Діапазон відповідальності (ДВВ)} + \text{Діапазон впливу (ДВ)}. \end{aligned}$$

Сутність видів діапазонів організаційного дизайну управлінської роботи наведено у табл.1.

Таблиця 1

Діапазони організаційного дизайну управлінської роботи в організації

Вид діапазону	Характеристика
1. Діапазон контролю (ДК)	Свідчить про раціональність використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні та відповідальності менеджерів цих підрозділів. Головне запитання: «Яким обсягом ресурсів володіє менеджер?»
2. Діапазон відповідальності (ДВВ)	Визначають набором альтернативних рішень, які впливають на показники результативності, які використовують для оцінювання досягнень менеджера. Головне запитання: «Скільки можливостей для гнучкості має менеджер з урахуванням використовуваних показників контролю його результативності?»
3. Діапазон впливу (ДВ)	Визначає ширину меж, в якій функціонує менеджер у процесі збору даних, пошуку нової інформації і впливу на деякі аспекти діяльності своїх колег. Головне запитання: «На кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для вирішення поставлених перед ним завдань?»
4. Діапазон підтримки (ДП)	Визначають очікуваним рівнем сприяння, яке менеджер може отримати від людей в інших підрозділах компанії для вирішення поставлених перед ним завдань. Головне запитання: «Яку підтримку може отримати менеджер у випадку звернення за допомогою до інших?»

Матриця «сфокусованість – енергійність»

Для оцінки управлінської результативності менеджера важливо визначити його продуктивність. Дослідження Х. Бруча та С. Гошала показало, що ефективність дій керівника залежить від двох ключових якостей:

- сфокусованість – здатність бачити завдання від початку до завершення та зосереджуватися на досягненні цілей;
- енергійність – особиста відданість компанії, яка проявляється в активності та готовності докладати зусилля для виконання завдань.

На основі аналізу роботи сотень менеджерів міжнародних компаній була створена матриця «сфокусованість – енергійність», яка дозволяє класифікувати керівників на чотири категорії:

1. Байдужі менеджери – висока сфокусованість, але низька енергійність; виконують завдання формально, лише частково (приблизно 20%).
2. Цілеспрямовані менеджери – поєднують високу енергійність і здатність концентруватися на завданнях, досягаючи максимальних результатів (близько 10%).
3. Загальмовані менеджери – низький рівень і сфокусованості, і енергійності; виконують рутинні завдання, але не проявляють ініціативи та гальмують процес вирішення важливих питань (приблизно 30%).
4. Менеджери, що транслюють енергію – активні, поєднують діяльність із створенням нової цінності для компанії (приблизно 40%).

Оптимальна продуктивність досягається, коли сфокусованість та енергійність знаходяться в балансі. Відсутність енергійності при наявності сфокусованості може призвести до байдужості або емоційного виснаження, а недостатня сфокусованість – до хаотичного виконання завдань та їх провалу.

Модель ефективного співвідношення професійних та управлінських обов'язків

Не кожен фахівець автоматично стає ефективним менеджером. Під час переходу на управлінські посади співвідношення професійних і управлінських обов'язків змінюється: менеджер витрачає менше часу на професійну діяльність та більше – на управління підрозділом і підлеглими.

Менеджер, який не делегує професійні обов'язки, часто продовжує виконувати їх самостійно, що подовжує робочий день і не свідчить про ефективність роботи. Навпаки, відсутність освоєння управлінських функцій призводить до низької результативності та впливає на ефективність компанії.

Метод вимушеного ранжування (forced ranking) передбачає розташування менеджерів у порядку зростання чи зменшення їх результативності. Для порівняння використовується рейтингова шкала. Прикладом є компанія GE, де така оцінка застосовується для менеджерів середнього та топ-рівня з метою відбору кандидатів для кар'єрного просування. Метод ефективний на «коротких дистанціях» і зазвичай застосовується не більше трьох років поспіль. Після першого року відсіюється 10% найменш продуктивних співробітників, а на третьому етапі залишаються лише найефективніші менеджери.

Метод вимушеного розподілу (forced distribution) дозволяє розділити менеджерів на фіксовані групи чи грейди за результатами оцінки, без порівняння всередині групи. Наприклад, у GE співробітників розподіляють за чотирма групами:

- 5% – нижчий рівень;
- 15% – нижче середнього;
- 70% – середній рівень;
- 10% – високий рівень.

Система вимушеного розподілу базується на різних підходах:

1. Крива нормального розподілу (у США – крива Бела, в Європі – крива Гауса):

- Тричастотна шкала: 10% – низька ефективність, 80% – середня, 10% – висока.
- Шестичастотна шкала: А – високомотивовані наставники; В – мотивовані нагородами; С – кваліфіковані та лояльні; D – циклічно працездатні; Е – потребують постійних нагадувань; F – мають значні недоліки.

2. Незалежно від методу, результати дозволяють:

- 20% менеджерів («зірки») – перевищують очікування, включаються до кадрового резерву;
- 70% – середні результати («скелет» компанії);
- 10% – низькі результати, потребують допомоги, навчання або звільнення.

3. Принцип «головного тотема» – виділення одного менеджера у групі, який демонструє найкращі або найгірші результати.

4. Розбиття на квартали – ранжування показників за чотирма (рідше п'ятьма) рівними групами по 20% кожна.

3.3. Делегування повноважень у діяльності менеджера

Делегування – це передача підлеглому виконання завдань або окремих видів діяльності, які формально належать до обов'язків менеджера.

У деяких системах управління спостерігається концентрація права прийняття рішень в руках керівника або на найвищих рівнях. Такий високий рівень централізації часто характеризується авторитарним стилем управління і має низку негативних наслідків:

- менеджер не може зосередитися на стратегічних питаннях, бо витрачає час на поточні та другорядні завдання;
- недооцінюються здібності та потенціал підлеглих, що стримує їхнє професійне зростання і творчу активність;
- ускладнюється демократизація управління і залучення активної частини персоналу, що негативно впливає на якість рішень;
- знижується відповідальність керівників підрозділів і виконавців;
- зменшується оперативність управління, оскільки більшість рішень потребує санкції менеджера;
- зростає фізичне та емоційне навантаження менеджера, робочий день може тривати 10–12 годин, часто без вихідних, що шкодить здоров'ю;
- переважають адміністративно-командні методи управління, засновані на примусі.

Ефективність при такому підході низька, а авторитет менеджера не зростає.

Більш продуктивним є демократичний стиль управління, який передбачає використання інтелектуальних та організаційних можливостей команди: заступників, помічників, менеджерів підрозділів та інших безпосередніх підлеглих.

Існує поширена думка, що разом із завданням менеджер делегує підлеглому і свою відповідальність. Це неправильно: менеджер наділяє підлеглого відповідальністю за виконання завдання, але залишається повністю відповідальним за результат перед вищим керівництвом. Цей принцип називають принципом фіксованої відповідальності. У свою чергу, працівник, якому делеговане завдання, відповідає перед безпосереднім керівником.

Менеджер повинен делегувати лише ті повноваження, які необхідні для виконання завдання, за яке підлеглий бере на себе відповідальність (принцип відповідності у делегуванні).

Професійний менеджер у разі помилок працівників бере на себе відповідальність і захищає їх перед вищим керівництвом. Це не лише морально виправдано, а й підкріплює управлінські рішення.

Умови та межі делегування

Делегуванню підлягають завдання та обов'язки, що не є прерогативою менеджера (наприклад, рутинні операційні завдання). Використання делегування доцільне, коли:

- менеджер вбачає, що підлеглий виконає роботу якісніше;
- завантаженість менеджера не дозволяє вирішити всі проблеми самотійно;
- потрібно розвивати професійні навички підлеглих;
- менеджер прагне звільнити час для стратегічних завдань.

Переваги делегування:

- підвищення оперативності та якості управлінських рішень завдяки компетентності виконавця;
- розвиток ініціативи, самостійності та підприємливості підлеглих;
- звільнення менеджера від рутинної роботи;
- розширення обсягу функцій і завдань підприємства.

Не підлягають делегуванню:

- встановлення цілей підприємства;
- прийняття ключових рішень і контроль їх виконання;
- перспективне планування;
- керівництво персоналом;
- завдання особливої важливості або високого ризику;
- виняткові, термінові або довірчі справи;
- остаточне визначення організаційної структури;
- рішення щодо політики підприємства та концепції маркетингу.

Практична реалізація принципу делегування повноважень здійснюється за такими напрямками:

1. Перерозподіл функцій між керівництвом підприємства, тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета – вивільнення менеджера від участі у розгляданні і вирішенні питань, які можуть розглянути і вирішити його заступники. Прийнятий розподіл функцій з вичерпною повнотою відображається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передавання частини своїх функцій і прав членами керівництва підприємства менеджерам лінійних і функціональних структурних підрозділів. На основі прийнятих рішень коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де визначені обов'язки і права їх менеджерів.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лінійними і функціональними менеджерами, їхніми заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого. Для цього уточнюють посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, вирішення завдання та ін.

5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень менеджера виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення робіт і операцій, які раніше не передбачалися.

6. Введення порядку, при якому на нараді менеджера може представляти уповноважена ним особа.

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, яка обмежена посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства (листування від імені підприємства).

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЇ САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ МЕНЕДЖЕРА

- 4.1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності менеджера.
- 4.2. Прийоми та технології самомотивації
- 4.3. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.
- 4.4. Техніки самоуправління поведінкою та емоціями

4.1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності менеджера

Мотивація у професійній діяльності менеджера відіграє ключову роль, адже саме від неї залежить не лише особистий рівень ефективності керівника, а й результативність роботи всієї організації. Сучасний менеджмент ґрунтується на тому, що праця людини не є автоматичною реакцією на наказ чи інструкцію, а зумовлюється внутрішніми й зовнішніми чинниками, які спонукають особу діяти певним чином. Для керівника мотивація виступає не тільки інструментом управління персоналом, а й важливим засобом гармонізації власної діяльності, оскільки він має постійно зберігати енергійність, послідовність у діях і здатність до саморозвитку.

Сутність мотивації у діяльності менеджера полягає в усвідомленому впливі на поведінку людей з метою досягнення цілей організації. Вона дозволяє формувати в колективі позитивне ставлення до роботи, створювати умови для прояву ініціативи та самореалізації, підвищувати продуктивність праці. Для самого керівника вміння мотивувати співробітників стає важливим критерієм управлінської компетентності, адже без цього неможливо забезпечити узгодженість дій усієї команди. При цьому менеджер має враховувати різноманітність мотивів, якими керуються його підлеглі, і вміти поєднувати зовнішні стимули, як-от оплата праці, премії чи кар'єрні перспективи, з внутрішніми, що ґрунтуються на інтересі до роботи, почутті значущості діяльності або бажанні досягти професійного успіху.

Особливу роль у професії менеджера відіграє не лише здатність мотивувати інших, а й уміння підтримувати власний внутрішній ресурс. Самомотивація – це здатність людини зберігати працездатність, енергію та психологічну стійкість незалежно від зовнішніх обставин. Для керівника вона є запорукою довготривалого успіху, оскільки його діяльність пов'язана зі значним рівнем стресу, високою відповідальністю та необхідністю приймати складні рішення. Менеджер, який не здатний мотивувати самого себе, швидко втрачає інтерес до роботи, що негативно відображається на всій команді. Тому розвиток навичок самомотивації є важливою умовою професійної стійкості та управлінської зрілості.

Механізми самомотивації можуть бути різноманітними. Насамперед це чітке бачення власних цілей, адже усвідомлення кінцевого результату допомагає зосереджувати зусилля та долати перешкоди. Не менш важливим є позитивне мислення, яке дозволяє керівнику бачити можливості у складних ситуаціях та зберігати впевненість навіть у випадку невдач. Самодисципліна, тобто здатність раціонально організовувати власний час і ресурси, допомагає уникати прокрастинації та підтримувати високу продуктивність. Постійне навчання і прагнення до особистісного розвитку забезпечують відчуття прогресу та формують внутрішню

мотивацію до роботи. Важливим аспектом є також уміння відновлювати сили, дотримуватися балансу між роботою та особистим життям, адже виснажений керівник не здатен ані мотивувати себе, ані ефективно впливати на підлеглих.

Взаємозв'язок мотивації та самомотивації проявляється в тому, що ефективний менеджер не може обмежуватися лише управлінням іншими. Його власний приклад, ставлення до роботи та здатність зберігати ентузіазм стають потужним джерелом впливу на колектив. Підлеглі схильні орієнтуватися на поведінку керівника, і якщо він демонструє енергію, відповідальність і зацікавленість, то створює атмосферу, де мотивація підсилюється природним чином. Таким чином, зовнішня мотивація персоналу та внутрішня самомотивація керівника є взаємодоповнюючими елементами єдиної системи управління.

Практичне застосування принципів мотивації та самомотивації у менеджменті полягає у вмінні ставити зрозумілі та досяжні цілі, організовувати робочий процес так, щоб працівники відчували власну значущість, і водночас підтримувати внутрішню готовність до подолання труднощів. Для цього керівники часто використовують технології постановки цілей за принципом SMART, методи коучингу, розвиток емоційного інтелекту, техніки самонагородження чи створення особистих викликів. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень ефективності, але й формувати стійку корпоративну культуру, у якій цінується ініціатива, відповідальність і прагнення до розвитку.

Таким чином, мотивація і самомотивація в діяльності менеджера є взаємопов'язаними та взаємозалежними процесами. Мотивація персоналу забезпечує досягнення організаційних цілей, тоді як самомотивація підтримує особисту ефективність керівника. Тільки гармонійне поєднання цих складових створює умови для сталого розвитку організації, досягнення конкурентних переваг та формування середовища, де праця стає не лише обов'язком, а й джерелом задоволення і професійного зростання.

Основні аспекти самомотивації:

- цілеспрямованість – уміння бачити кінцевий результат і концентруватися на ньому.

- позитивне мислення – орієнтація на можливості, а не лише на проблеми.

- самодисципліна – здатність організувати власний час та ресурси.

- постійний розвиток – підвищення кваліфікації, здобуття нових знань.

- уміння відновлювати сили – баланс між роботою та особистим життям.

Взаємозв'язок мотивації і самомотивації

- менеджер, який не здатний мотивувати себе, не зможе ефективно мотивувати команду.

- власна самомотивація є прикладом для підлеглих.

- баланс зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів створює стійку систему управління.

Практичні прийоми для підвищення мотивації і самомотивації менеджера: використання SMART-цілей для себе та підлеглих, формування культури визнання досягнень, застосування коучингового підходу, розвиток емоційного інтелекту,

використання методів самомотивації: аутотренінг, ведення щоденника цілей, самонагородження, постановка викликів.

Мотивація та самомотивація є взаємопов'язаними елементами управлінської діяльності. Ефективний менеджер повинен не лише вміти створювати стимули для підлеглих, але й підтримувати власний внутрішній ресурс. Саме поєднання цих чинників дозволяє забезпечити стійкий розвиток організації, досягати стратегічних цілей і формувати атмосферу, де праця стає джерелом задоволення і професійного зростання.

4.2. Прийоми та технології самомотивації

Самомотивація – це внутрішній механізм, який дозволяє людині підтримувати працездатність і спрямованість на результат незалежно від зовнішніх обставин. Для менеджера ця здатність має особливе значення, адже його діяльність пов'язана зі стресовими ситуаціями, високим рівнем відповідальності та необхідністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Тому саме прийоми і технології самомотивації допомагають не лише долати втому та зневіру, але й забезпечують постійний розвиток і збереження професійної стійкості.

Одним із ключових прийомів є постановка цілей. Коли керівник чітко бачить, чого він прагне, це створює внутрішню орієнтацію на результат. Методика SMART, яка передбачає конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і визначеність у часі, допомагає перетворити загальні наміри у реалістичні кроки. Така технологія дозволяє не лише сконцентрувати зусилля, а й відчувати задоволення від проміжних досягнень.

Не менш важливою є техніка позитивного мислення. Вона ґрунтується на свідомій зміні фокусу уваги: замість того, щоб зациклюватися на проблемах, менеджер шукає нові можливості й перспективи. У практиці часто використовуються аутотренінги та афірмації, що спрямовані на формування впевненості у власних силах. Це сприяє зниженню рівня стресу й підтримує психологічну стійкість навіть у складних умовах.

Суттєву роль відіграє й самодисципліна. Вона проявляється у вмінні раціонально організовувати робочий час, дотримуватися визначених режимів та уникати прокрастинації. Технології тайм-менеджменту, зокрема метод «Pomodoro» чи принцип пріоритизації завдань, дають можливість підвищити продуктивність та зменшити втому. Завдяки цьому менеджер підтримує контроль над власними справами і формує відчуття внутрішньої впевненості.

Окремим прийомом є система самонагородження. Виконання складного завдання чи досягнення певної мети супроводжується символічною винагородою, яка закріплює позитивне ставлення до праці. Це може бути короткий відпочинок, приємна подія чи нова можливість для саморозвитку. Такий підхід формує стійкий зв'язок між зусиллями та позитивними емоціями.

Дуже ефективною технологією є ведення щоденника цілей або журналу особистого прогресу. Записуючи власні досягнення, менеджер отримує змогу об'єктивно оцінювати свій розвиток і бачити результати навіть невеликих кроків. Це створює відчуття поступу і підсилює внутрішню мотивацію.

Не можна оминати увагою й прийоми відновлення ресурсів. Самомотивація втрачає силу, якщо людина перебуває у стані виснаження. Тому необхідно практикувати відпочинок, фізичну активність, медитацію або інші техніки релаксації, які допомагають відновити енергію. Поєднання роботи з турботою про власний психологічний і фізичний стан формує стабільність, що є основою довготривалої мотивації.

Нарешті, важливим технологічним аспектом є використання коучингового підходу до самого себе. Менеджер може ставити собі запитання, що допомагають усвідомлювати власні пріоритети, шукати нові шляхи для досягнення мети та виявляти бар'єри, які заважають руху вперед. Такий внутрішній діалог розвиває саморефлексію і дає можливість формувати більш глибокі мотиви для дії.

Таким чином, прийоми і технології самомотивації охоплюють широкий спектр психологічних і організаційних інструментів – від постановки цілей та самодисципліни до позитивного мислення, самонагородження і відновлення внутрішніх ресурсів. Вони дозволяють менеджеру не лише підтримувати працездатність, але й ставати прикладом для колективу, адже працівники завжди орієнтуються на особистий стиль та енергію свого керівника.

4.3. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера

Контроль у системі управління є однією з базових функцій, що забезпечує відповідність реальних результатів діяльності запланованим цілям. Для менеджера він виступає механізмом зворотного зв'язку, завдяки якому можна оцінити ефективність роботи підлеглих, виявити відхилення від визначених стандартів і своєчасно внести корективи у процеси. Контроль дозволяє уникати хаосу в організації, адже він забезпечує упорядкованість, дисципліну та стабільність у роботі. Разом з тим його головне завдання полягає не лише у виявленні помилок, а й у створенні умов для вдосконалення діяльності, розвитку працівників і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для самого менеджера контроль має подвійну цінність. З одного боку, він забезпечує інструмент керівного впливу, що дозволяє координувати дії персоналу. З іншого боку, він формує основу для ухвалення обґрунтованих рішень, оскільки надає достовірну інформацію про стан справ в організації. Ефективний контроль дає змогу уникати неузгодженості, визначати пріоритетні напрями розвитку, а також вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасному менеджменті контроль розглядається не як засіб тиску на підлеглих, а як система моніторингу та підтримки, що сприяє досягненню спільних цілей.

Однак для керівника не менш важливою є здатність до самоконтролю. Це внутрішній механізм, який забезпечує дотримання власних професійних і етичних стандартів, уміння раціонально організовувати час, зберігати психологічну стійкість і відповідальність за результати діяльності. Самоконтроль дає можливість менеджеру об'єктивно оцінювати власні дії, виявляти помилки й удосконалювати управлінський стиль. Він виступає запобіжником від імпульсивних рішень, необґрунтованих дій і надмірного суб'єктивізму.

Розвинений самоконтроль формує авторитет керівника в очах підлеглих. Коли працівники бачать, що менеджер вміє стримувати емоції, аргументовано відстоювати позицію та не ухиляється від відповідальності, це викликає довіру й підвищує рівень лояльності до нього. Крім того, самоконтроль допомагає уникати конфліктних ситуацій, адже керівник, здатний управляти власними реакціями, створює у колективі атмосферу стабільності й взаємоповаги.

Взаємозв'язок контролю та самоконтролю полягає у тому, що перший забезпечує зовнішнє управління процесами, тоді як другий створює внутрішній фундамент для ефективного керівництва. Без самоконтролю менеджер не здатний здійснювати якісний контроль за іншими, оскільки втрачає власну організованість і послідовність. Натомість поєднання обох аспектів дозволяє забезпечити баланс між вимогливістю і підтримкою, дисципліною і довірою, а також між стратегічним баченням і щоденною оперативною роботою.

Таким чином, контроль і самоконтроль у діяльності менеджера є взаємодоповнюючими елементами, що визначають ефективність управління. Контроль забезпечує цілісність і результативність роботи організації, тоді як самоконтроль підтримує професійну компетентність і особисту відповідальність керівника. Разом вони створюють передумови для стабільного розвитку підприємства, підвищення довіри з боку персоналу та досягнення довгострокових цілей.

4.4. Техніки самоуправління поведінкою та емоціями

У діяльності менеджера надзвичайно важливою є здатність управляти власною поведінкою та емоційними станами. Щоденна робота керівника пов'язана з високим рівнем відповідальності, необхідністю приймати швидкі та часто непопулярні рішення, врегульовувати конфлікти і водночас залишатися прикладом для підлеглих. У таких умовах емоційна стабільність та усвідомлене керування власними реакціями стають не менш важливими, ніж професійні знання чи організаційні навички.

Техніки самоуправління поведінкою і емоціями спрямовані на те, щоб сформувати вміння зберігати внутрішній баланс і приймати обґрунтовані рішення навіть у стресових обставинах. Одним із базових інструментів виступає розвиток самоспостереження. Менеджер, здатний відстежувати власні емоції та реакції, краще розуміє причини свого стану і може свідомо впливати на нього. Наприклад, усвідомлення того, що гнів чи роздратування виникають через втому або перенавантаження, дозволяє вчасно змінити режим роботи чи застосувати техніки відновлення енергії.

Важливим засобом є також практика усвідомленого дихання і релаксації. Коли емоції стають занадто інтенсивними, людина схильна діяти імпульсивно. Використання простих прийомів – кілька глибоких вдихів і видихів, коротка пауза чи зосередження уваги на тілесних відчуттях – допомагає зняти напруження та відновити контроль над собою. Це не тільки знижує рівень стресу, але й дозволяє уникати конфліктних дій у взаємодії з підлеглими.

Ефективним інструментом самоуправління є когнітивне перепрограмування, що полягає у свідомому зміні власних думок і переконань. Якщо керівник

інтерпретує ситуацію лише як загрозу, він відчуває страх або тривогу. Якщо ж він навчиться розглядати ті самі обставини як виклик чи можливість, емоційний стан набуває конструктивного забарвлення. Заміна негативних установок позитивними формує більш стійке ставлення до труднощів.

Не менш важливим аспектом є здатність відтерміновувати реакцію. Часто конфлікти у колективі загострюються тому, що керівник реагує надто швидко і різко. Практика «паузи» дає можливість зупинитися, зібрати думки, оцінити наслідки можливих дій і лише потім відповідати. Такий підхід допомагає уникати необдуманих рішень і зберігати авторитет.

Особливу роль у самоуправлінні відіграє розвиток емоційного інтелекту. Це здатність усвідомлювати власні емоції та розуміти емоційні стани інших людей. Менеджер, який уміє емпатично ставитися до підлеглих, краще керує не лише власною поведінкою, а й атмосферою у колективі. Він здатний перетворювати емоційно напружені ситуації у конструктивні, не пригнічуючи емоції, а спрямовуючи їх у позитивне русло.

Серед технік самоуправління важливе місце посідає і формування звички до регулярної рефлексії. Запис власних думок, аналіз щоденних подій і емоційних реакцій дозволяє краще розуміти себе, виявляти слабкі місця у поведінці та планувати зміни. Це сприяє розвитку усвідомленості й допомагає поступово вдосконалювати стиль управління.

Ще одним інструментом є підтримання балансу між роботою і особистим життям. Емоційне виснаження часто є наслідком надмірної концентрації на професійних завданнях без належного відпочинку. Тому для менеджера важливо включати у свій графік відновлювальні практики – спорт, хобі, спілкування з близькими. Це підсилює внутрішній ресурс і знижує ризик емоційного вигорання.

Таким чином, техніки самоуправління поведінкою і емоціями у діяльності менеджера спрямовані на те, щоб створити стан внутрішньої рівноваженості, підвищити здатність до раціональних рішень і сформувати атмосферу довіри в колективі. Вони поєднують психологічні практики, когнітивні стратегії, емоційний інтелект і навички самодисципліни. Розвиток цих умінь дозволяє керівнику залишатися ефективним у будь-яких умовах і виступати прикладом професійної зрілості для своїх підлеглих.

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ТА САМОРОЗВИТКУ

- 5.1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера.
- 5.2. Самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація менеджера.
- 5.3. Розвиток кар'єри.
- 5.4. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

5.1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера.

Професійна діяльність менеджера вимагає постійного вдосконалення, оскільки середовище бізнесу динамічно змінюється, з'являються нові виклики, технології й управлінські практики. У таких умовах керівник не може обмежитися лише знаннями, здобутими під час навчання у закладах освіти чи на початку кар'єри. Його ефективність значною мірою залежить від здатності працювати над собою, розвивати інтелектуальний і духовний потенціал, формувати нові компетенції. Тому важливими складовими професійної зрілості менеджера є саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання.

Саморозвиток можна розглядати як усвідомлений і цілеспрямований процес удосконалення особистості. Він передбачає не лише професійне зростання, а й духовний, культурний та соціальний прогрес. Менеджер, який прагне до саморозвитку, не задовольняється досягнутим рівнем, а постійно шукає нові можливості для реалізації власного потенціалу. Це може виявлятися у вдосконаленні управлінських навичок, розвитку комунікативних здібностей, розширенні світогляду. Саморозвиток ґрунтується на внутрішній мотивації, коли прагнення стати кращим виходить із потреби відповідати новим викликам і бути конкурентоспроможним.

Самоосвіта є конкретним інструментом саморозвитку. Вона охоплює процес систематичного здобуття нових знань без зовнішнього примусу, на основі власної ініціативи та зацікавленості. Для менеджера самоосвіта означає постійне оновлення управлінських компетенцій, вивчення сучасних методів управління, аналіз світових практик бізнесу, освоєння цифрових технологій. В умовах інформаційного суспільства самоосвіта стає безперервним процесом, адже обсяг знань стрімко зростає. Вміння самостійно шукати потрібну інформацію, критично її осмислювати та застосовувати на практиці формує основу для інноваційного мислення.

Самовиховання у професії менеджера має не менше значення, ніж здобуття знань. Воно спрямоване на формування особистісних рис, які визначають стиль управління і характер взаємодії з людьми. Йдеться про розвиток відповідальності, витримки, організованості, етичних орієнтирів, здатності до емпатії та толерантності. Менеджер, що займається самовихованням, усвідомлює свої слабкі сторони та працює над їх подоланням. Це не одномоментний процес, а тривала робота над собою, яка вимагає внутрішньої дисципліни й наполегливості. Самовиховання дозволяє керівникові стати прикладом для підлеглих, адже його поведінка і моральні якості стають орієнтиром для колективу.

Самопізнання становить фундамент для всіх попередніх аспектів. Менеджер, який не знає власних особливостей, сильних і слабких сторін, не може ефективно розвиватися чи виховувати в собі необхідні риси. Самопізнання включає

усвідомлення власних потреб і цінностей, аналіз мотивів поведінки, вивчення індивідуального стилю мислення та управління. Воно дає змогу зрозуміти, які фактори впливають на прийняття рішень, які емоції керують діями, які ситуації викликають найбільше напруження. Завдяки цьому керівник здатен будувати більш адекватні стратегії розвитку й управління.

Усі ці процеси – саморозвиток, самоосвіта, самовиховання і самопізнання – взаємопов'язані й взаємодоповнюючі. Самопізнання створює базу для усвідомлення власних потреб і напрямів роботи над собою. Самовиховання формує внутрішню дисципліну та моральну основу, що дозволяє діяти узгоджено і відповідально. Самоосвіта забезпечує знання та компетенції, необхідні для управлінської діяльності. Саморозвиток інтегрує всі ці елементи, спрямовуючи їх у єдине русло вдосконалення особистості та професійної майстерності.

Таким чином, сучасний менеджер не може обмежуватися лише формальними інституційними знаннями. Його професійна ефективність залежить від безперервної роботи над собою, яка включає глибоке розуміння власних особливостей, здатність виховувати в собі потрібні риси, постійне поповнення знань і спрямованість на розвиток. Лише поєднання цих складових забезпечує цілісність особистості керівника, його конкурентоспроможність та авторитет у колективі.

5.2. Самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація менеджера.

Ефективність діяльності сучасного менеджера визначається не лише рівнем його професійної підготовки та наявними знаннями, а й здатністю до внутрішньої мобілізації, організації власної праці й спрямованості на постійне зростання. У цьому контексті важливими складовими управлінської майстерності є самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація, які утворюють єдину логічну послідовність розвитку особистості керівника.

Самоорганізація виступає вихідним етапом становлення ефективного управлінця. Вона передбачає вміння раціонально розподіляти свій час, встановлювати пріоритети, координувати професійні та особисті завдання, підтримувати порядок у роботі та мисленні. Для менеджера самоорганізація означає здатність працювати в умовах високої інтенсивності та багатозадачності, уникати хаотичних дій, концентрувати зусилля на найважливішому. Це не лише технічна навичка планування чи контролю часу, а й внутрішня установка на дисципліну, передбачуваність та послідовність. Менеджер, який володіє високим рівнем самоорганізації, здатен створювати навколо себе чітко структуроване середовище, що позитивно впливає на результативність усього колективу.

Самовдосконалення є наступним рівнем роботи над собою, який виходить за межі організації часу та завдань. Воно охоплює процес систематичного розвитку професійних і особистісних якостей, подолання власних обмежень, формування нових компетенцій. У сфері менеджменту самовдосконалення може проявлятися у вдосконаленні навичок стратегічного мислення, розвитку емоційного інтелекту, підвищенні комунікативної культури. Важливим елементом самовдосконалення є усвідомлення власних слабких сторін і перетворення їх на стимули для зростання. Це динамічний процес, який вимагає постійної критичної оцінки себе, готовності

змінюватися та приймати нові підходи. Самовдосконалення робить менеджера гнучким і здатним до адаптації в умовах постійних трансформацій бізнес-середовища.

Самореалізація є вищим щаблем розвитку особистості керівника. Вона виражається у можливості максимально розкрити власний потенціал, реалізувати свої здібності та досягти гармонії між особистими цілями і професійними завданнями. Для менеджера самореалізація означає не лише досягнення кар'єрного успіху чи матеріальних результатів, а й усвідомлення цінності своєї діяльності для колективу, суспільства і самого себе. Це стан, коли праця стає не лише засобом забезпечення, а й простором для втілення ідей, реалізації творчого потенціалу та формування власної управлінської філософії. Самореалізація сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, формує почуття задоволення від виконаної роботи та посилює лідерський вплив менеджера.

Таким чином, самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація утворюють цілісну систему розвитку керівника. Самоорганізація забезпечує фундамент для ефективного управління часом і завданнями, самовдосконалення спрямовує енергію на вдосконалення знань і навичок, а самореалізація відкриває можливість досягти вищого рівня гармонії та професійного щастя. Взаємозв'язок цих процесів визначає траєкторію зростання менеджера, формує його як зрілу, конкурентоспроможну та авторитетну особистість, здатну не лише управляти іншими, а й надихати їх власним прикладом.

5.3. Розвиток кар'єри

Розвиток кар'єри є важливим аспектом професійного життя менеджера, адже він відображає не лише поступове просування службовими сходами, а й особистісне зростання, розширення компетенцій та формування авторитету. Кар'єра у сфері менеджменту має свою специфіку, оскільки діяльність керівника пов'язана не лише з виконанням функціональних обов'язків, а й з відповідальністю за людей, ресурси та результати організації.

Кар'єрний розвиток менеджера починається із усвідомлення власних цілей та можливостей. На початковому етапі важливим є формування професійної ідентичності, набуття базових управлінських знань, розвиток організаційних і комунікативних навичок. Молодий менеджер часто стикається з необхідністю доводити свою компетентність, що вимагає активної самоосвіти та готовності до додаткових зусиль. У цей період закладаються основи для майбутнього зростання, адже саме перші кроки визначають траєкторію подальшої кар'єри.

У міру набуття досвіду кар'єра переходить у фазу професійного зміцнення. Менеджер поступово розширює сферу своїх повноважень, бере участь у стратегічних рішеннях, удосконалює стиль управління. На цьому етапі ключовим фактором стає вміння будувати ефективні стосунки з колективом, налагоджувати зовнішні зв'язки, формувати імідж лідера. Здатність до командної роботи поєднується з умінням брати на себе відповідальність і виступати ініціатором змін. Такий період часто супроводжується активним самовдосконаленням та участю у програмах підвищення кваліфікації.

Важливою умовою розвитку кар'єри менеджера є стратегічне планування власного професійного майбутнього. Керівник має оцінювати перспективи організації, у якій працює, прогнозувати можливості для зростання, визначати етапи досягнення вищих посадових рівнів. Не менш значущим є готовність до гнучкості, адже кар'єра у сучасному світі не завжди є лінійним рухом угору. Вона може передбачати горизонтальні переміщення, зміну сфер діяльності чи навіть початок нового напрямку професійної діяльності. Гнучкість дозволяє залишатися конкурентоспроможним та знаходити себе в різних умовах.

На зрілих етапах кар'єри менеджера особливого значення набуває прагнення до самореалізації. Керівник, який досяг високих посадових позицій, часто зосереджується не лише на управлінні бізнесом, а й на розвитку організації в цілому, формуванні корпоративної культури, наставництві для молодших колег. Таким чином, кар'єрний розвиток стає не лише індивідуальною траєкторією, а й важливим чинником формування управлінської школи, яка передається наступним поколінням.

Слід підкреслити, що розвиток кар'єри менеджера залежить від поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать особливості ринку праці, можливості в конкретній організації, економічні умови та суспільні запити. Внутрішні ж чинники охоплюють мотивацію, рівень амбіцій, професійні компетенції, емоційну стійкість та вміння працювати з людьми. Лише гармонійне поєднання цих складових забезпечує динамічний і сталий розвиток кар'єри.

Отже, розвиток кар'єри менеджера – це тривалий процес, що вимагає усвідомленості, стратегічного мислення, постійного самовдосконалення і здатності до адаптації. Кар'єра в управлінській сфері є не тільки інструментом особистого успіху, а й важливим внеском у розвиток організації та суспільства в цілому.

Структурна модель розвитку кар'єри менеджера

1. Старт (початковий етап). Цей етап характеризується входженням у професію. Менеджер отримує перший досвід управління, формує базові компетенції, знайомиться з організаційними процесами. Основна мета – адаптація, набуття впевненості й авторитету в колективі. Тут важливими є активна самоосвіта, пошук наставництва, прагнення довести власний потенціал.

2. Зміцнення (середній етап). На цій стадії менеджер поступово розширює свої повноваження, долучається до прийняття стратегічних рішень, стає ініціатором проєктів. Його завданням є закріплення професійних позицій, розвиток лідерських якостей, побудова репутації та формування власного стилю управління. Це період активного зростання і набуття практичного досвіду.

3. Зрілість (етап професійного визнання). Менеджер досягає високого рівня компетентності, стає ключовою фігурою в організації, впливає на її стратегію та розвиток. Його роль виходить за межі виконання управлінських функцій – він перетворюється на лідера, здатного надихати та вести за собою команду. Тут важливим є вміння поєднувати особисті інтереси з цілями організації, демонструвати ефективність і стабільність.

4. Самореалізація (вищий етап). Цей рівень означає гармонію між особистими цілями та професійною діяльністю. Менеджер розкриває свій потенціал у повній мірі, займається наставництвом, розробляє нові підходи до управління, впливає на розвиток корпоративної культури. Самореалізація виражається не лише у кар'єрних

здобутках, а й у внутрішньому відчутті задоволення від роботи та її значущості для суспільства.

5.4. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

Інтелектуальний потенціал менеджера є одним із ключових факторів його професійної ефективності. Сфера управління постійно стикається з новими викликами, потребує стратегічного мислення, вміння швидко орієнтуватися в складних ситуаціях, аналізувати великі обсяги інформації й приймати зважені рішення. Саме тому розвиток і підвищення інтелектуальної здатності керівника стає не випадковим процесом, а необхідною умовою його кар'єрного зростання та лідерської позиції.

Засоби інтелектуального розвитку охоплюють широкий спектр практик і підходів, які поєднують формальне здобуття знань із неформальною та індивідуальною роботою над собою. Перш за все варто наголосити на значенні постійного навчання. Сучасний менеджер має бути готовим до безперервного оновлення знань, оскільки інформаційний простір змінюється надзвичайно швидко. Участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, професійних семінарах та освітніх програмах дозволяє не лише засвоювати нові методики управління, а й формує здатність до критичного аналізу нових тенденцій у бізнесі.

Не менш важливою є роль самостійної інтелектуальної активності. Читання професійної та науково-популярної літератури, опрацювання аналітичних звітів і досліджень, знайомство зі світовими практиками управління стимулюють розвиток аналітичного мислення, розширюють горизонти сприйняття. Самоосвіта стає інструментом формування глибокого системного підходу, коли керівник здатний бачити взаємозв'язки між різними процесами та прогнозувати наслідки прийнятих рішень.

Важливим засобом підвищення інтелектуальної здатності є активна участь у професійних дискусіях і спільнотах. Обмін досвідом з колегами, участь у конференціях, круглих столах і робочих групах стимулює розвиток креативності, дозволяє вийти за межі власних уявлень і побачити проблеми з нових ракурсів. Взаємодія з іншими фахівцями збагачує не лише знаннями, а й умінням аргументувати власну позицію, відстоювати управлінські рішення та знаходити компроміси.

До засобів інтелектуального розвитку менеджера належать також тренування когнітивних навичок. Практики розвитку пам'яті, концентрації уваги, логічного мислення й швидкості прийняття рішень мають суттєве значення для щоденної роботи. У сучасних умовах їх ефективно підтримують цифрові інструменти – інтерактивні платформи, мобільні застосунки для тренування мозку, симуляційні програми. Регулярне застосування таких технологій допомагає підтримувати розумову гнучкість і високу працездатність.

Слід звернути увагу й на роль творчості як засобу підвищення інтелектуальної здатності. Залучення до мистецтва, літератури, культурних практик розвиває уяву, стимулює нестандартне мислення, що особливо важливо в управлінні, де часто необхідно знаходити інноваційні рішення. Творчі заняття гармонізують емоційний

стан, допомагають долати стрес і тим самим створюють сприятливе підґрунтя для ефективної інтелектуальної діяльності.

Не можна оминати й значення фізичної активності та здорового способу життя. Науково доведено, що фізичні вправи, раціональне харчування і достатній сон безпосередньо впливають на когнітивні функції, сприяють підвищенню концентрації, покращують пам'ять і швидкість мислення. Для менеджера, який працює у стресових умовах, підтримка фізичного здоров'я є запорукою високої інтелектуальної продуктивності.

У підсумку можна зазначити, що засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера є багатогранними і взаємопов'язаними. Вони охоплюють формальне навчання, самостійну роботу з інформацією, участь у професійних об'єднаннях, когнітивні тренування, творчу активність та турботу про фізичне й психічне здоров'я. Лише комплексний підхід до розвитку інтелектуального потенціалу дозволяє керівникові залишатися конкурентоспроможним, приймати ефективні рішення й успішно вести за собою команду в умовах сучасного бізнес-середовища.

Концептуальна модель інтелектуального капіталу менеджера

У центрі знаходиться інтелектуальна здатність менеджера – його здатність аналізувати, прогнозувати, приймати рішення та створювати нові ідеї. Вона формується під впливом чотирьох взаємопов'язаних блоків.

1. Знання та освіта. Це фундамент, який включає базову професійну підготовку, постійну самоосвіту, участь у тренінгах і навчальних програмах. Саме знання забезпечують глибину аналітики та компетентність у прийнятті рішень.

2. Когнітивні навички. До цього блоку належать пам'ять, увага, логічне мислення, швидкість обробки інформації, здатність до аналізу й синтезу. Розвиток когнітивних функцій підтримується як практичними тренуваннями, так і цифровими інструментами.

3. Креативність і культура мислення. Це здатність генерувати нестандартні ідеї, використовувати інтуїцію, поєднувати раціональність із творчим підходом. Контакт із мистецтвом, культурою та новими соціальними практиками збагачує інтелектуальне поле менеджера і допомагає знаходити оригінальні рішення у складних ситуаціях.

4. Здоров'я і психологічна стійкість. Фізичне та психічне здоров'я є основою продуктивної інтелектуальної діяльності. Активний спосіб життя, збалансоване харчування, якісний сон і вміння керувати стресом напряду впливають на ясність мислення, швидкість реакції та здатність до зосередження.

Візуально цю модель можна уявити як коло з чотирма секторами: знання та освіта, когнітивні навички, креативність і культура мислення, здоров'я і психологічна стійкість, а в центрі – інтегральний результат: інтелектуальна здатність менеджера.

ТЕМА 6. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА

- 6.1. Поняття та природа лідерства.
- 6.2. Відмінності між керівництвом та лідерством
- 6.3. Стили лідерства

6.1. Поняття та природа лідерства.

Лідерство є однією з ключових категорій менеджменту, адже воно визначає не лише формальний статус керівника, а й реальний вплив особистості на інших людей, на їхню поведінку та спільну діяльність. Саме лідерство надає організаційним процесам динаміки, емоційної зарядженості й цілеспрямованості. Без лідера колектив перетворюється на сукупність індивідумів, яких об'єднують лише формальні правила, тоді як справжня згуртованість і натхнення виникають лише під впливом особистості, здатної вести за собою.

Поняття лідерства можна визначити як процес соціального впливу, у межах якого одна людина здатна спрямовувати дії інших на досягнення спільних цілей. Важливо підкреслити, що лідерство не зводиться до адміністративної влади чи формальної посади. Воно засноване на визнанні авторитету, довірі, здатності надихати й мобілізувати колектив. Таким чином, керівник може бути лідером, але не кожен лідер обов'язково є формальним керівником. Лідерство існує навіть у неформальних групах, де немає офіційної ієрархії, але виникає особа, яка задає напрям розвитку та поведінки групи.

Природа лідерства має складний і багатогранний характер. Вона поєднує індивідуальні якості особистості, соціальний контекст, культурні норми та особливості групової динаміки. З одного боку, лідерство ґрунтується на індивідуальних рисах людини: харизмі, рішучості, комунікативності, здатності брати на себе відповідальність. З іншого боку, воно є продуктом взаємодії з колективом, адже без групи неможливо проявити лідерські здібності. У цьому сенсі лідерство – це завжди взаємний процес, де лідер і послідовники впливають один на одного.

Особливістю природи лідерства є його динамічність. Лідерство не є статичною якістю, воно формується і розвивається залежно від обставин. Людина може проявити лідерські здібності в одній ситуації, але не продемонструвати їх в іншій. Це пояснює, чому сучасна теорія лідерства часто акцентує увагу не на вроджених рисах, а на здатності до навчання, адаптації та розвитку. Лідер формується у взаємодії з викликами, які ставить перед ним середовище.

Природу лідерства також визначає поєднання раціонального й емоційного. Лідер апелює не лише до логіки та інтересів, а й до почуттів людей, здатний викликати довіру, ентузіазм, віру в успіх. Ця емоційна складова забезпечує згуртованість колективу, створює атмосферу співпраці й підтримки. Водночас ефективне лідерство неможливе без раціональної основи – уміння аналізувати, планувати, приймати обґрунтовані рішення. Саме баланс між емоційним впливом і раціональною компетентністю робить лідера результативним.

Таким чином, поняття лідерства охоплює не лише формальне управління, а й глибший рівень соціально-психологічного впливу, що базується на авторитеті, довірі

та здатності вести за собою. Його природа поєднує особисті якості лідера, специфіку колективу та зовнішнє середовище. Лідерство – це не лише характеристика окремої людини, а й процес, який розгортається у взаємодії з людьми та ситуаціями. Саме тому воно є настільки важливим для сучасного менеджменту, оскільки дозволяє не просто управляти організацією, а й надихати її на розвиток та досягнення високих результатів.

6.2. Відмінності між керівництвом та лідерством

Хоча поняття «керівництво» і «лідерство» часто вживаються як синоніми, вони мають принципові відмінності, що відображають різні аспекти впливу на людей. Керівництво передусім пов'язане з формальною владою, адміністративними повноваженнями та організаційними функціями. Керівник отримує право управляти людьми завдяки своїй посаді в ієрархії організації, його вплив забезпечується системою правил, наказів та офіційної відповідальності. Лідерство ж виходить за межі формального статусу, воно базується на авторитеті особистості, довірі та визнанні з боку колективу.

Природа керівництва переважно раціональна. Керівник організовує діяльність, контролює виконання завдань, регламентує робочий процес. У центрі його уваги знаходяться правила, стандарти та результати. Натомість лідерство має більш емоційний і надихаючий характер. Лідер пробуджує в людях ентузіазм, формує бачення майбутнього, мотивує колектив на досягнення спільної мети. Якщо керівництво ґрунтується на формальних інструкціях, то лідерство апелює до внутрішньої мотивації і добровільного визнання.

Важливо також звернути увагу на джерела впливу. Керівник спирається на зовнішні інструменти влади: накази, систему винагород і покарань, адміністративні повноваження. Лідер натомість впливає завдяки особистим якостям: харизмі, умінню переконувати, здатності вести за собою прикладом. Тому люди можуть підкорятися керівнику через обов'язок, але йти за лідером вони прагнуть добровільно.

Попри ці відмінності, керівництво й лідерство не є взаємовиключними явищами. В ідеалі ефективний менеджер повинен поєднувати в собі риси керівника і лідера. Лише тоді управління стає справді результативним, адже воно спирається як на формальні механізми організації, так і на внутрішнє натхнення та згуртованість колективу. Там, де керівництво існує без лідерства, виникає бюрократія, формальність і відсутність емоційної залученості працівників. Там же, де лідерство існує без керівництва, можливий хаос і нестача чіткого управління. Саме тому сучасні концепції менеджменту підкреслюють важливість гармонійного поєднання цих двох вимірів.

Отже, керівництво відображає офіційний, раціонально-організаційний бік управління, тоді як лідерство уособлює соціально-психологічний, емоційний і надихаючий аспект. Разом вони формують цілісну систему впливу на колектив, яка забезпечує не лише виконання завдань, а й розвиток внутрішньої мотивації, відданості та ініціативності.

6.3. Стили лідерства

Поняття стилю лідерства охоплює характерні способи, через які лідер взаємодіє з підлеглими, організовує їхню діяльність, мотивує до виконання завдань і впливає на колектив загалом. Стиль відображає поєднання особистісних якостей лідера, його управлінської культури, досвіду, а також ситуаційних факторів, серед яких важливу роль відіграють рівень зрілості колективу, корпоративна культура та зовнішні умови.

Одним із найвідоміших підходів до аналізу стилів лідерства є виокремлення авторитарного, демократичного та ліберального стилів. Авторитарний стиль ґрунтується на жорсткій централізації влади, коли всі рішення ухвалює лідер, а від підлеглих очікується лише дисципліноване виконання. Такий підхід ефективний у ситуаціях, де потрібна швидкість, чіткість і відповідальність за кінцевий результат, однак він часто знижує ініціативність працівників, формує атмосферу підпорядкування й напруженості.

Протилежним за природою є демократичний стиль. Він передбачає залучення колективу до процесу ухвалення рішень, створення умов для вільного обміну думками та відкритого обговорення проблем. У такій системі лідер розглядає підлеглих не лише як виконавців, а як партнерів у досягненні спільних цілей. Демократичне лідерство сприяє розвитку творчості, підвищує мотивацію, оскільки працівники відчувають свою причетність до результату, але водночас воно може бути менш ефективним у критичних ситуаціях, де час на консультації обмежений.

Ліберальний стиль вирізняється мінімальним втручанням лідера в діяльність колективу. Він створює простір для самостійності, дозволяє кожному члену групи самостійно визначати способи виконання завдань. Такий підхід ефективний у творчих організаціях, де важливі індивідуальна свобода й креативність, проте за відсутності належного рівня самодисципліни колектив може втратити напрямок і допустити неузгодженість у діях.

Окрім класичних стилів, сучасні дослідження виділяють і більш комплексні підходи до лідерства. Харизматичне лідерство базується на особистому авторитеті та енергії лідера, який надихає своїх послідовників. Трансформаційне лідерство спрямоване на глибокі зміни у свідомості та поведінці людей, воно передбачає формування спільного бачення та мотивацію до досягнення високих результатів. Транзакційне лідерство, навпаки, зосереджене на чіткому обміні: підлеглі виконують завдання, а лідер винагороджує їх за досягнуті результати.

Стиль лідерства не можна розглядати як раз і назавжди задану характеристику. Він залежить від конкретних умов, рівня розвитку колективу, специфіки завдань і особистісних якостей самого лідера. Найуспішнішими вважаються ті керівники, які здатні гнучко змінювати стиль залежно від ситуації. У кризових умовах вони можуть бути авторитарними, коли потрібно швидко ухвалити рішення, тоді як у період творчого пошуку або стратегічного розвитку – демократичними чи трансформаційними.

Таким чином, стилі лідерства відображають різні способи поєднання влади, впливу та співпраці. Їхнє вивчення допомагає зрозуміти, як саме лідер може впливати на ефективність колективу, забезпечувати баланс між дисципліною та свободою, між контролем і натхненням. Для сучасного менеджера володіння різними стилями

лідерства та вміння застосовувати їх у потрібний момент є однією з найважливіших компетенцій.

Ситуаційні моделі лідерства

Ідея ситуаційного підходу до лідерства ґрунтується на переконанні, що не існує універсального стилю, придатного для будь-яких умов. Ефективність лідера визначається тим, наскільки його стиль відповідає конкретній ситуації, рівню зрілості колективу та характеру завдань. Це означає, що лідер повинен бути гнучким і здатним адаптувати свою поведінку, змінюючи акценти між контролем і співпрацею залежно від обставин.

Однією з найвідоміших ситуаційних теорій є модель Фреда Фідлера. В її основі лежить теза, що ефективність лідерства залежить від взаємодії стилю керівника та ситуаційної сприятливості. Фідлер виділяв дві крайні орієнтації лідера: на завдання і на відносини. Лідер, орієнтований на завдання, прагне досягнення чітко визначених результатів, а орієнтований на відносини – до гармонії в колективі. Сприятливість ситуації визначається трьома факторами: рівнем довіри між лідером і підлеглими, структурованістю завдань та обсягом формальних повноважень. У високосприятливих і дуже несприятливих умовах ефективнішими є лідери, зорієнтовані на завдання, тоді як у ситуаціях середньої складності краще діють ті, хто зосереджений на відносинах.

Ще одна популярна концепція належить Полу Херсі та Кену Бланшару, які розробили модель «життєвого циклу лідерства», відому також як теорія ситуативного керівництва. Вона виходить із того, що стиль лідера має залежати від рівня зрілості підлеглих, який включає їхню компетентність і готовність брати відповідальність. Якщо підлеглі мають низьку зрілість, лідер повинен застосовувати директивний стиль, тобто чітко вказувати, що і як робити. За середнього рівня зрілості більш ефективним стає переконуючий стиль, коли лідер не лише наказує, а й мотивує, пояснює значення завдань. Якщо підлеглі вже достатньо компетентні, доцільно застосовувати партисипативний стиль, залучаючи їх до прийняття рішень. Найвищим рівнем зрілості є ситуація, коли група здатна діяти майже автономно, і тоді лідер передає значну частину відповідальності, обмежуючись підтримкою та координацією.

Ці моделі демонструють, що лідерство – це не статична характеристика, а динамічний процес, який змінюється залежно від контексту. Ситуаційний підхід вчить менеджера аналізувати обставини, розуміти особливості свого колективу та обирати такий стиль взаємодії, який дозволить максимально розкрити потенціал працівників. У сучасному менеджменті саме ця гнучкість та здатність до адаптації розглядаються як одні з найцінніших якостей лідера.

ТЕМА 7. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

- 7.1. Поняття та еволюція лідерства
- 7.2. Основні сучасні теорії лідерства
- 7.3. Порівняння та оцінка ефективності сучасних концепцій лідерства
- 7.4. Тенденції та перспективи розвитку лідерства у XXI столітті

7.1. Поняття та еволюція лідерства

Лідерство є фундаментальним явищем суспільного й організаційного життя, адже в усі часи людські спільноти потребували людей, здатних вести за собою, спрямовувати колективні дії та забезпечувати досягнення спільних цілей. У найзагальнішому розумінні лідерство можна визначити як процес соціального впливу, у межах якого одна особа здатна організовувати, мотивувати й спрямовувати інших задля реалізації визначеного курсу дій. Воно відображає поєднання особистісних якостей, соціальних очікувань та ситуаційних обставин, що разом формують здатність людини вести за собою групу.

Протягом історії уявлення про природу лідерства зазнавали суттєвої еволюції. У давніх суспільствах воно нерозривно пов'язувалося з владою, силою та харизмою. Лідерами ставали ті, хто володів військовою доблестю, релігійною владою або особливими здібностями, які приписувалися надприродним силам. З часом, у міру розвитку державності та ускладнення соціальної організації, лідерство набуло рис офіційного керівництва. Монархи, правителі та воєначальники вважалися єдиними джерелами влади, а здатність вести за собою тісно пов'язувалося з правом успадкування або божественним призначенням.

Наукове осмислення лідерства почалося у XIX – на початку XX століття. Одними з перших виникли так звані теорії «великих людей», які стверджували, що лідерами народжуються завдяки вродженим якостям, харизмі, силі волі та особливому характеру. Такий підхід відображав епоху, у якій успіхи націй і армій пояснювалися діями видатних особистостей, а не соціальними закономірностями. Згодом, однак, стало зрозуміло, що самих лише індивідуальних рис недостатньо для пояснення феномену лідерства.

У середині XX століття дослідники почали розглядати лідерство як набір поведінкових моделей. Це був важливий крок у розвитку теорії, адже увага змістилася з природжених рис до конкретних дій лідера. Було виявлено, що ефективність визначається тим, як саме він організовує роботу групи, наскільки зосереджується на завданнях чи на міжособистісних відносинах.

Наступним етапом стала поява ситуаційних концепцій. Вони довели, що неможливо говорити про універсальний стиль лідерства: у різних умовах працюють різні підходи. Це підкреслило динамічність і контекстуальність лідерства як явища. Саме у цей час набули поширення моделі Фідлера, Херсі та Бланшара, які акцентували увагу на взаємозалежності між стилем лідера та рівнем зрілості колективу.

У другій половині XX – на початку XXI століття зросла популярність концепцій харизматичного й трансформаційного лідерства. Вони відображають прагнення

пояснити, як лідери надихають своїх послідовників, формують бачення майбутнього та стимулюють готовність до змін. Сучасні дослідження також звертають увагу на етичні, культурні та емоційні аспекти лідерства, підкреслюючи важливість довіри, автентичності й соціальної відповідальності.

Еволюція уявлень про лідерство показує, що воно завжди було відображенням суспільних потреб і умов часу. Якщо в минулому акцент робився на силі та харизмі, то нині зростає значення комунікацій, уміння працювати з інформацією, адаптивності та здатності інтегрувати інтереси різних груп. Сучасний менеджмент розглядає лідера не лише як керівника, а як наставника, мотиватора та візійонера, котрий створює умови для розкриття потенціалу колективу.

Таким чином, поняття лідерства розширювалося від уявлення про виняткові особистості до розуміння його як складного соціально-психологічного процесу, що залежить від контексту та взаємодії між лідером і групою. Його еволюція є свідченням того, що ефективне лідерство завжди відповідає викликам епохи, трансформуючись разом із розвитком суспільства й організаційних структур.

7.2. Основні сучасні теорії лідерства

Наукове вивчення лідерства розвивалося поступово, відображаючи соціальні запити та рівень розвитку управлінської науки у різні історичні періоди. Теорії лідерства відрізняються підходами до пояснення того, чому одні люди стають лідерами, а інші – ні, які чинники визначають ефективність їхнього впливу та в чому полягає природа лідерського авторитету.

Першими виникли теорії рис, відомі як концепції «великих людей». Вони вважали, що лідерами народжуються завдяки сукупності вроджених якостей: силі характеру, рішучості, харизмі, інтелекту та вольовим здібностям. Такий підхід був популярним у ХІХ – на початку ХХ століття, коли суспільні процеси часто пояснювалися діями видатних особистостей. Проте з часом стало очевидно, що наявність навіть яскравих індивідуальних рис не гарантує успіху в ролі лідера, адже поведінка й ефективність значною мірою залежать від контексту.

Далі з'явилися поведінкові теорії, які змістили акцент із природжених рис на конкретні дії та моделі поведінки лідера. Вони намагалися з'ясувати, як саме поведуться ефективні лідери, і виявили два основних виміри: орієнтацію на завдання та орієнтацію на відносини. Це означало, що результативність визначається не тим, якими якостями володіє особистість, а тим, як вона організовує роботу групи, мотивує підлеглих і підтримує атмосферу співпраці.

Наступним кроком у розвитку науки стали ситуаційні теорії. Вони підкреслили, що немає універсального стилю, який завжди буде ефективним. Оптимальна модель лідерської поведінки залежить від ситуації, рівня зрілості колективу, складності завдань і зовнішніх обставин. Яскравими прикладами є модель Фідлера, що розглядає взаємодію стилю керівника і сприятливості ситуації, та модель Херсі й Бланшара, яка пов'язує стиль лідера з компетентністю й готовністю підлеглих.

У другій половині ХХ століття з'явилися нові концепції, що акцентували увагу на емоційній та надихаючій складовій лідерства. Теорія харизматичного лідерства пояснює вплив особистої привабливості та здатності лідера надихати колектив.

Трансформаційне лідерство розглядає лідера як агента змін, який формує бачення майбутнього, стимулює внутрішню мотивацію й допомагає послідовникам розкрити їхній потенціал. Поряд із цим розвинулася теорія транзакційного лідерства, що ґрунтується на системі винагород і покарань як основному механізмі впливу.

Сучасні теорії дедалі більше звертають увагу на соціальний та етичний вимір. Зокрема, концепції автентичного лідерства наголошують на чесності, прозорості та вірності власним цінностям як основі довіри. Службове (servant leadership) лідерство висуває на перший план ідею служіння колективу й суспільству, ставлячи турботу про інших вище за особисті інтереси лідера. У добу цифрових технологій з'явилися підходи, що досліджують віртуальне й розподілене лідерство, де ключовими стають комунікаційні навички, здатність працювати з великими масивами інформації та інтегрувати різноманітні команди.

Таким чином, еволюція теорій лідерства відображає перехід від пояснення цього феномену через вроджені риси до усвідомлення його як динамічного соціально-психологічного процесу, що залежить від ситуації, поведінки та взаємодії з іншими. Сучасні концепції підкреслюють, що справжній лідер не лише управляє чи надихає, а й виступає прикладом відповідальності, служіння й етичності, забезпечуючи розвиток колективу та сталий успіх організації.

Порівняння та оцінка ефективності сучасних концепцій лідерства

Сучасні концепції лідерства є результатом тривалої еволюції управлінської науки і відображають зрушення у цінностях, організаційних практиках та суспільних очікуваннях. Якщо класичні підходи акцентували увагу переважно на владі, контролі й здатності організовувати процеси, то сучасні теорії більше зосереджуються на людському вимірі – мотивації, довірі, натхненні, етичності та соціальній відповідальності.

Основні сучасні концепції

1. Трансформаційне лідерство. Передбачає, що лідер надихає послідовників, формує бачення майбутнього і стимулює інноваційність. Основою є взаємна довіра та орієнтація на розвиток потенціалу людей.
2. Транзакційне лідерство. Базується на системі винагород і покарань. Лідер виступає координатором, що забезпечує виконання завдань через чіткі правила й контроль.
3. Харизматичне лідерство. Спирається на особисту привабливість, харизму та здатність захоплювати людей ідеями. Авторитет такого лідера значною мірою залежить від його унікальних якостей.
4. Автентичне лідерство. Орієнтується на чесність, прозорість і вірність власним цінностям. Лідер демонструє відкритість, що формує довіру й довготривалу прихильність послідовників.
5. Службове (servant) лідерство. ґрунтується на принципі служіння: лідер ставить інтереси колективу, громади чи суспільства вище за власні, виступаючи наставником і захисником.
6. Цифрове та розподілене лідерство. Формується у відповідь на розвиток технологій і віртуальних команд. Лідерство розглядається як мережевий процес, що базується на комунікації, обміні знаннями та інтеграції команд у глобальному середовищі.

Порівняння концепцій

- Орієнтація на результат чи процес. Транзакційне лідерство концентрується на досягненні конкретних цілей через контроль, тоді як трансформаційне й харизматичне роблять акцент на натхненні та формуванні бачення майбутнього.

- Цінності та етика. Автентичне й службове лідерство ставлять моральні принципи у центр управління, підкреслюючи значення довіри, прозорості й соціальної відповідальності.

- Роль особистості. Харизматичне лідерство залежить від індивідуальних якостей лідера, у той час як цифрове чи розподілене акцентує увагу на колективній взаємодії й технологічних платформах.

- Спрямованість у часі. Транзакційна модель ефективна у короткострокових завданнях, де важливі дисципліна й стабільність. Трансформаційна, автентична й службова орієнтовані на довгостроковий розвиток організації й формування сталих відносин.

Ефективність сучасних концепцій лідерства залежить від кількох ключових факторів:

- Контекст організації. У кризових ситуаціях більше результативним може бути транзакційний підхід, тоді як в умовах інноваційного розвитку та змін – трансформаційне чи цифрове лідерство.

- Рівень зрілості колективу. Команди з високою автономією краще реагують на автентичних і службових лідерів, тоді як нові або нестабільні групи потребують більш структурованого керівництва.

- Ціннісна орієнтація. У сучасному суспільстві зростає попит на прозорість, соціальну відповідальність і сталий розвиток, що підвищує значення автентичного та службового лідерства.

- Технологічні умови. Віртуальні команди та глобальні мережі вимагають цифрового й розподіленого лідерства, яке забезпечує інтеграцію та комунікацію без фізичних меж.

Сучасні концепції лідерства не є взаємовиключними, вони доповнюють одна одну залежно від контексту. Найефективнішими вважаються ті моделі, що поєднують прагматизм транзакційного підходу з інноваційністю трансформаційного, підкріплюючи їх автентичністю, служінням та здатністю працювати в цифровому середовищі. Отже, справжня ефективність лідерства у XXI столітті полягає не у виборі однієї концепції, а у гнучкому використанні їхніх елементів відповідно до потреб організації й суспільства.

7.4. Тенденції та перспективи розвитку лідерства у XXI столітті

Лідерство у XXI столітті переживає глибоку трансформацію, зумовлену глобалізаційними процесами, цифровізацією, соціокультурними змінами та зростанням ролі сталого розвитку. Якщо у минулому столітті домінували підходи, що акцентували увагу на контролі, владі та особистих рисах керівника, то нині у центрі уваги опиняються цінності, інноваційність, партнерські відносини та здатність до адаптації у складному, динамічному середовищі.

Однією з провідних тенденцій є цифрове лідерство, яке сформувалося під впливом розвитку інформаційних технологій, віртуальних команд та глобальних мереж комунікації. Лідер ХХІ століття має бути здатним організовувати взаємодію в цифровому просторі, використовувати аналітику великих даних, штучний інтелект і інші інноваційні інструменти для прийняття рішень. Цифрове лідерство також вимагає високої швидкості реакції на зміни та вміння координувати діяльність у мультикультурному середовищі.

Важливою характеристикою сучасного етапу стає орієнтація на сталий розвиток і соціальну відповідальність. Лідерів оцінюють не лише за їх здатністю досягати фінансових результатів, а й за тим, наскільки вони сприяють екологічній безпеці, соціальній справедливості та етичності бізнесу. Це призводить до популяризації концепцій автентичного й службового лідерства, які ставлять у центр людину та її добробут.

Серед актуальних тенденцій слід виділити і гнучкість у стилях лідерства. В умовах невизначеності та складності сучасного світу лідер повинен уміти поєднувати елементи різних підходів – від транзакційного управління в кризових ситуаціях до трансформаційного в періоди стратегічного розвитку. Уміння швидко перемикатися між різними стилями є ознакою зрілості та ефективності сучасного керівника.

Зростає також значення емоційного інтелекту та soft skills. Успішний лідер ХХІ століття має не лише високий рівень професійних знань, а й уміння управляти власними емоціями, будувати довірчі відносини, розв'язувати конфлікти та створювати атмосферу співпраці. У глобальному середовищі, де стикаються різні культури та цінності, ці якості стають вирішальними.

Важливою перспективою є формування розподіленого та колективного лідерства. У сучасних організаціях зникає чітка ієрархія, а замість одного домінуючого керівника формується система взаємодії, де відповідальність і вплив розподілені між кількома людьми або навіть командами. Це дозволяє підвищувати ефективність рішень, мобілізувати ширший спектр компетенцій і зменшувати ризики, пов'язані з надмірною залежністю від однієї особи.

Окремої уваги заслуговує тенденція до глобалізації лідерства. Лідери ХХІ століття діють у середовищі, де кордони стають дедалі умовнішими, а виклики носять планетарний характер – від кліматичних змін до глобальних економічних криз. Це вимагає нових компетенцій: кроскультурної комунікації, здатності мислити стратегічно на рівні планети, а також уміння формувати партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

Перспективи розвитку лідерства у ХХІ столітті безпосередньо пов'язані з посиленням ролі інновацій. Лідери стають не лише управлінцями, а й агентами змін, які здатні генерувати нові ідеї, підтримувати креативність у колективі та створювати умови для безперервного навчання. В умовах економіки знань постійний розвиток і самонавчання стають ключовими рисами лідера, що дозволяють йому відповідати на виклики майбутнього. Таким чином, лідер ХХІ століття – це не авторитарний керівник, а стратег, комунікатор, наставник і агент змін, який уміє поєднувати цифрові технології з гуманістичними цінностями. Перспективи розвитку лідерства визначатимуться здатністю інтегрувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, гнучкість із ціннісною сталістю, а технологічний прогрес – із турботою про людину та довкілля.

ТЕМА 8. РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ ЛІДЕРА В КОМАНДІ

- 8.1. Поняття ролі лідера в команді
- 8.2. Функції лідера в колективній діяльності
- 8.3. Вплив лідера на ефективність команди
- 8.4. Вимоги до сучасного лідера

8.1. Поняття ролі лідера в команді

Роль лідера в команді є одним із ключових чинників ефективності колективної діяльності. Вона визначає не лише те, як організовується робота групи, але й те, яким чином формуються відносини між її учасниками, розподіляються завдання, долаються конфлікти та досягаються цілі. Лідер у команді – це не просто формальний керівник, а насамперед особа, яка здатна об'єднати людей навколо спільної мети, створити атмосферу довіри та взаємоповаги, а також забезпечити сприятливі умови для розкриття потенціалу кожного учасника.

Поняття ролі лідера передбачає багатогранність функцій, які він виконує. З одного боку, це організаційна роль – лідер спрямовує дії команди, координує ресурси та ухвалює стратегічні рішення. З іншого боку, це комунікативна роль – він виступає посередником у спілкуванні між членами колективу, вирішує суперечності та підтримує командний дух. Крім того, існує й мотиваційна складова, адже саме лідер надихає команду, допомагає долати труднощі та формує відчуття причетності до спільної справи.

У сучасному менеджменті роль лідера дедалі більше зміщується від авторитарного контролю до партнерства і наставництва. Якщо раніше від лідера очікували насамперед вказівок і контролю за їхнім виконанням, то тепер він розглядається як фасилітатор процесів, який створює умови для ефективної роботи команди, сприяє взаємодії та розвитку компетенцій її учасників. Це особливо важливо в умовах зростаючої складності завдань і потреби у колективній творчості, коли результат залежить не від одного керівника, а від злагоджених дій усіх членів групи.

Важливим аспектом є й соціально-психологічний вимір ролі лідера. Він формує цінності та норми поведінки, впливає на моральний клімат і культуру взаємодії в команді. Від стилю його спілкування, уміння слухати й враховувати думки інших залежить рівень довіри в колективі, готовність учасників брати на себе відповідальність та проявляти ініціативу. Лідер виконує роль прикладу, на який орієнтуються інші, і тим самим задає тон усій командній роботі.

Таким чином, поняття ролі лідера в команді охоплює організаційні, комунікативні, мотиваційні та соціально-психологічні функції. Це складне поєднання відповідальності за результат, здатності надихати, вміння формувати сприятливий мікроклімат і забезпечувати розвиток колективу. Успішний лідер не лише координує роботу, а й створює умови, за яких команда стає згуртованою, орієнтованою на результат і здатною до постійного зростання.

ТЕМА 9. ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ТА ЇХ ДІАГНОСТИКА

9.1. Теоретичні підходи до розуміння лідерських якостей

9.2. Методи діагностики лідерських якостей

9.3. Практичне застосування діагностики лідерських якостей в управлінській діяльності

9.1. Теоретичні підходи до розуміння лідерських якостей

У науковій літературі сформувався низка теоретичних підходів до розуміння природи лідерських якостей, що відображають різні етапи розвитку уявлень про лідерство та його значення у процесах управління.

Перший підхід, відомий як **теорія рис** (або «велика людина»), акцентує увагу на індивідуальних характеристиках особистості, які відрізняють лідера від інших. До таких рис відносять силу волі, інтелект, рішучість, комунікабельність, впевненість у собі. Представники цього підходу вважали, що лідерські якості є вродженими та властиві лише обраним. Однак згодом було доведено, що жоден набір рис не гарантує лідерства у будь-яких умовах.

Інший напрям — **поведінковий підхід**, який розглядає лідерські якості як результат певної лінії поведінки. Тут ключовим є стиль взаємодії з підлеглими, уміння мотивувати, організовувати та надихати команду. Відповідно, лідерство можна розвивати через навчання, тренінги та досвід.

Ситуаційний підхід висунув ідею, що лідерські якості проявляються залежно від конкретних обставин. Тобто ефективність лідера визначається тим, наскільки його риси та поведінка відповідають вимогам ситуації. У цьому контексті важливим є вміння адаптуватися, приймати рішення з урахуванням умов і потреб групи.

Сучасні концепції, зокрема **харизматичне та трансформаційне лідерство**, підкреслюють значення таких якостей, як здатність надихати послідовників, формувати спільні цінності, бачення майбутнього, а також готовність до інновацій. Лідер тут постає не просто координатором, а рушійною силою змін.

Отже, теоретичні підходи до розуміння лідерських якостей демонструють еволюцію уявлень: від пошуку універсальних рис до визнання багатофакторності та контекстуальності цього феномена. Сучасна наука розглядає лідерські якості як поєднання індивідуальних рис, поведінкових стратегій та здатності ефективно діяти в конкретних умовах.

9.2. Методи діагностики лідерських якостей

Дослідження лідерських якостей посідає важливе місце у сучасному менеджменті, адже саме від рівня розвитку цих характеристик залежить ефективність управління, здатність до мотивації команди, формування стратегічного бачення та досягнення результатів. Діагностика лідерських якостей дозволяє не лише виявити потенціал особистості, а й визначити напрями її розвитку, підібрати найбільш відповідний стиль управління та адаптувати освітні або тренінгові програми для вдосконалення компетенцій.

Методи діагностики лідерства можна розглядати як систему наукових і практичних підходів, спрямованих на дослідження особистісних рис, мотиваційної сфери, стилю поведінки та ефективності взаємодії з колективом. У психологічній практиці широкого поширення набули тестові методики, які дозволяють кількісно виміряти певні параметри, пов'язані з лідерським потенціалом. Наприклад, методики визначення типу особистості допомагають виявити схильність до домінування, комунікативність, здатність брати на себе відповідальність чи толерантність до стресових ситуацій. Окремі інструменти орієнтовані на вивчення рівня емоційного інтелекту, що сьогодні розглядається як один із головних чинників ефективного лідерства.

Важливу роль у діагностиці відіграють методи спостереження та аналізу поведінки у реальних чи змодельованих ситуаціях. Лідерські якості найчастіше проявляються не у відповідях на тестові запитання, а у тому, як людина діє в умовах невизначеності, конфлікту чи необхідності швидкого прийняття рішень. Саме тому активно застосовуються ділові ігри, рольові вправи та кейс-методи, де учасники мають змогу продемонструвати свої організаторські, комунікативні та мотиваційні здібності. Такі методи дозволяють оцінити не лише індивідуальний потенціал, а й уміння взаємодіяти з іншими членами команди.

Ще одним важливим підходом є експертна оцінка, коли лідерські якості визначаються на основі відгуків колег, підлеглих чи керівників. Цей метод відомий у сучасному менеджменті як технологія «360 градусів», що передбачає всебічне оцінювання особистості з різних точок зору. Його перевага полягає у тому, що він дозволяє отримати об'єктивніші результати, адже сприйняття лідера залежить від контексту взаємодії.

Діагностика також включає самооцінювання, яке дає змогу зрозуміти внутрішнє бачення людиною своїх лідерських можливостей. Хоча цей метод є суб'єктивним, він важливий для формування усвідомленості та розвитку навичок самомотивації. У поєднанні з об'єктивними тестами та оцінкою з боку колективу самооцінка допомагає вибудувати цілісну картину лідерського потенціалу.

У наукових дослідженнях та практиці управління дедалі більше поширення набувають комплексні підходи, що поєднують кілька методів діагностики. Вони дозволяють врахувати різні аспекти лідерства — від особистісних рис до соціальної ефективності, від стилю управління до рівня креативності й готовності до змін. Такий багатовимірний аналіз особливо цінний у доборі керівних кадрів, розробці програм розвитку персоналу та формуванні стратегій лідерства в організації.

Таким чином, методи діагностики лідерських якостей є не просто інструментами вимірювання, а важливим механізмом розвитку управлінських компетенцій. Вони допомагають зрозуміти сильні та слабкі сторони особистості, визначити її відповідність певним ролям, а головне — створити основу для цілеспрямованого вдосконалення, що у свою чергу забезпечує зростання ефективності як індивіда, так і команди загалом.

У сучасній практиці менеджменту та психології застосовуються різноманітні методики, які дозволяють всебічно оцінити лідерський потенціал. Кожна з них має свої акценти — одні орієнтовані на особистісні характеристики, інші на стиль управління, ще інші на соціальну ефективність та вміння взаємодіяти з колективом.

Однією з найпоширеніших є методика MBTI (Myers–Briggs Type Indicator), яка допомагає визначити психологічний тип особистості на основі юнгіанської типології. Вона виділяє чотири ключові дихотомії: екстраверсія чи інтроверсія, інтуїція чи сенсорика, мислення чи почуття, судження чи сприйняття. Комбінація цих показників утворює шістнадцять особистісних типів, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони у сфері лідерства. Наприклад, одні типи орієнтовані на стратегічне мислення і новаторство, інші — на організацію процесів і підтримку командної гармонії.

Значну увагу у вивченні лідерських якостей приділяє тест Лютанса, який досліджує здатність керівника ефективно виконувати управлінські функції. Цей інструмент дозволяє оцінити схильність до використання різних стилів лідерства та виявити, наскільки особистість орієнтована на завдання чи на відносини. Він допомагає зрозуміти, чи здатний лідер мотивувати працівників, делегувати повноваження та зберігати баланс між контролем і довірою.

Важливе місце займає також методика Курта Левіна, яка дала змогу виділити три класичні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний. Хоча ця концепція виникла у середині XX століття, вона й досі актуальна, оскільки дозволяє оцінити поведінкові особливості керівника в групі. Дослідження стилю керівництва за Левіним допомагає зрозуміти, як лідер впливає на командну динаміку, мотивацію та продуктивність колективу.

Особливе значення для практики менеджменту має метод «360 градусів», який ґрунтується на зворотному зв'язку від різних учасників взаємодії з лідером: колег, підлеглих, керівників і навіть клієнтів. Такий підхід дає змогу побачити повну картину сприйняття лідера з різних позицій. Він дозволяє оцінити не тільки управлінські компетенції, але й комунікативні здібності, рівень довіри, авторитет та вміння формувати позитивний клімат у колективі. На відміну від тестових методик, які фокусуються на індивідуальних рисах, цей метод відображає реальну ефективність у робочому середовищі.

У практиці також застосовуються інструменти для оцінки емоційного інтелекту, зокрема тест EQ, який досліджує здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти почуття інших, регулювати поведінку й формувати емпатійні відносини. Для сучасного лідерства цей аспект є надзвичайно важливим, адже саме від рівня емоційного інтелекту залежить здатність будувати довірчі стосунки, розв'язувати конфлікти й мотивувати команду.

Варто згадати і про методики, спрямовані на оцінку цінностей та мотиваційної сфери. Вони дозволяють визначити, які пріоритети керівник ставить на перше місце: владу, результат, розвиток інших чи гармонію в колективі. Такі діагностичні інструменти корисні для прогнозування того, як лідер буде діяти у кризових чи невизначених ситуаціях, і наскільки його особисті орієнтири відповідають стратегічним цілям організації.

Таким чином, сучасна діагностика лідерських якостей поєднує класичні методики, що вивчають стиль і поведінку, з новітніми підходами, які враховують емоційний інтелект, мотивацію та соціальну ефективність. Використання кількох інструментів одночасно дає змогу отримати багатогранне уявлення про лідера, виявити його сильні сторони й визначити напрями для подальшого розвитку. У результаті діагностика перетворюється не лише на засіб оцінки, а й на потужний інструмент особистісного зростання та підвищення ефективності управління.

Порівняльна таблиця методів діагностики лідерських якостей

Методика	Основна ідея	Сильні сторони	Слабкі сторони	Сфера застосування
MBTI (Myers–Briggs Type Indicator)	Визначає психологічний тип особистості на основі чотирьох дихотомій	Допомагає зрозуміти індивідуальний стиль мислення і поведінки; дає орієнтир у розвитку лідера	Не враховує реальної ефективності у команді; можливий спрощений підхід до складної особистості	Профорієнтація, розвиток управлінців, підбір команди
Тест Лютанса	Досліджує схильність до різних стилів керівництва і управлінські орієнтири	Дозволяє оцінити баланс між орієнтацією на завдання і на відносини	Дає загальну картину, але не деталізує особистісні якості	Оцінка ефективності керівників, навчання менеджерів
К. Левін (авторитарний, демократичний, ліберальний стилі)	Класифікація поведінки лідера за трьома базовими стилями	Простота і наочність; дозволяє швидко визначити базову модель управління	Модель занадто узагальнена; не враховує гнучких стилів лідерства	Навчання основам лідерства, аналіз поведінки в групі
Метод «360 градусів»	Оцінка лідера з різних джерел: колеги, підлеглі, керівники, клієнти	Дає повну картину сприйняття; показує реальну ефективність у колективі	Суб'єктивність оцінок, залежність від настроїв команди	Корпоративні системи HR, розвиток управлінців, атестації
EQ-тест (емоційний інтелект)	Визначає здатність розпізнавати й регулювати емоції, будувати взаємини	Відображає важливий аспект сучасного лідерства; допомагає прогнозувати соціальну ефективність	Не дає прямої оцінки управлінських навичок; результати залежать від саморефлексії	Тренінги з лідерства, командна робота, розвиток soft skills

9.3. Практичне застосування діагностики лідерських якостей в управлінській діяльності

Діагностика лідерських якостей у практиці управління виступає важливим інструментом підвищення ефективності роботи як окремого менеджера, так і всієї організації. Її застосування має прикладний характер і дозволяє визначати рівень готовності керівника до виконання своїх функцій, його здатність до мотивації колективу, ухвалення рішень і створення сприятливого соціально-психологічного клімату. В управлінській діяльності результати діагностики слугують підґрунтям для планування кар'єри, організації системи підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Практичне значення полягає насамперед у можливості індивідуалізації розвитку керівників. Завдяки використанню тестових методик, методів самооцінки чи зовнішнього оцінювання за моделлю «360 градусів» виявляються сильні сторони та зони для вдосконалення. Це дає змогу будувати персоналізовані програми розвитку: одним менеджерам акцент робиться на вдосконаленні комунікативних навичок, іншим — на розвитку емоційної стійкості чи стратегічного мислення. У результаті процес самовдосконалення стає більш цілеспрямованим і ефективним.

Діагностика лідерських якостей активно використовується і в роботі з командами. Визначення лідерських потенціалів членів колективу дозволяє керівнику правильно делегувати повноваження, формувати робочі групи та обирати відповідний стиль управління. У практиці це допомагає уникати конфліктів, знижує ризик помилок під час розподілу завдань і підвищує рівень відповідальності кожного учасника за результат. Лідери, які розуміють власні сильні й слабкі сторони, більш гнучко реагують на зміни, швидше адаптуються до нових умов і демонструють вищу ефективність у досягненні цілей.

У стратегічному вимірі діагностика стає важливим елементом кадрової політики організації. Вона використовується для відбору майбутніх керівників, формування резерву управлінських кадрів і планування наступності. Компанії, які систематично проводять діагностику, мають змогу завчасно готувати нових лідерів і уникати кадрових криз. Крім того, результати діагностичних процедур сприяють створенню корпоративних програм навчання, у яких враховуються специфічні потреби розвитку управлінців.

Практичне значення діагностики виявляється і у сфері мотивації персоналу. Коли лідер розуміє власний стиль управління та вміє оцінити вплив своєї поведінки на колектив, він здатний більш результативно впливати на командний дух, підтримувати співробітників у кризові моменти та забезпечувати гармонійний розвиток міжособистісних відносин. Це стає можливим завдяки поєднанню результатів тестування з механізмами коучингу, наставництва й зворотного зв'язку.

Таким чином, практичне застосування діагностики лідерських якостей в управлінській діяльності має багатовекторний характер. Воно охоплює індивідуальний розвиток керівників, удосконалення роботи команд, формування кадрової стратегії та зміцнення корпоративної культури. У сучасних умовах це стає не лише допоміжним інструментом, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації та стійкості її розвитку.

ТЕМА 10. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

- 10.1. Значення та фактори формування лідерських якостей
- 10.2. Розвиток лідерських якостей на основі результатів діагностики
- 10.3. Технології формування та розвитку лідерства

10.1. Значення та фактори формування лідерських якостей

Формування лідерських якостей у команді є складним, багатофакторним процесом, який передбачає розвиток особистісних рис, професійних компетенцій та активне залучення до колективної діяльності. Лідерами не народжуються – ними стають у процесі безперервного самовдосконалення, набуття досвіду, подолання труднощів і взаємодії з іншими людьми. І хоча природні схильності – такі як рішучість, комунікабельність чи здатність до впливу – можуть полегшити цей процес, справжнє лідерство розвивається завдяки наполегливій роботі над собою та за сприятливих умов у командному середовищі.

Важливим фактором формування лідерських якостей є організаційна культура, тобто набір цінностей, норм і правил, що панують у колективі. У командах, де заохочується відкритість, ініціативність, обмін думками та взаємна підтримка, природним чином виникає потреба в особах, які можуть взяти на себе відповідальність, згуртувати людей навколо мети, координувати дії та слугувати прикладом. Така атмосфера стимулює виявлення лідерських задатків навіть у тих, хто раніше не наважувався проявити себе. Навпаки, в авторитарному чи байдужому середовищі, де панує страх, ієрархія та недовіра, розвиток лідерства часто пригнічується, бо ініціатива вважається небезпечною або непотрібною.

Професійний досвід також є невід’ємною частиною становлення лідера. Зіткнення з різними робочими ситуаціями, як успішними, так і проблемними, формує практичну мудрість, навички прийняття рішень, вміння передбачати ризики та вибудовувати ефективну комунікацію. Людина, яка пройшла шлях від виконавця до координатора чи менеджера, краще розуміє потреби підлеглих, уміє делікатно керувати людьми та бачить роботу з різних позицій.

Окрему роль у формуванні лідерських якостей відіграє освітня й розвивальна підтримка, зокрема менторські програми, тренінги, бізнес-симуляції, воркшопи, коучинг. Такі форми навчання не лише надають теоретичні знання, але й створюють простір для рефлексії, практики навичок та обміну досвідом. Менторинг дозволяє майбутньому лідеру навчатися безпосередньо у досвідченого наставника, отримувати зворотний зв’язок, уникати типових помилок. Тренінги, своєю чергою, формують практичні навички – від управління конфліктами до ведення переговорів. Коучинг сприяє глибшому самопізнанню, постановці особистісних цілей і формуванню внутрішньої мотивації до розвитку.

Участь у колективних ініціативах – ще один важливий елемент формування лідерських функцій. Люди, які беруть активну участь у проєктах, організації заходів, стратегічному плануванні чи вирішенні проблем, поступово отримують досвід впливу, прийняття рішень, організації командної взаємодії. Такі ситуації створюють

можливість виявити себе, заслужити довіру та побачити власні сильні та слабкі сторони у ролі лідера. Часто лідерство розкривається саме в нестандартних обставинах – коли потрібно діяти швидко, брати ініціативу, надихати інших, навіть без формальних повноважень.

Ключову роль у цьому процесі відіграє також внутрішня мотивація людини до розвитку. Ті, хто прагне до самореалізації, не зупиняється на досягнутому, готовий приймати виклики та змінюватися, мають вищий потенціал стати ефективними лідерами. Така мотивація часто поєднується з потребою бути корисним іншим, впливати на навколишнє середовище, реалізовувати важливі для себе цінності. Саме з цього поєднання особистої зацікавленості та соціального значення народжується автентичне лідерство – не фальшиве чи нав'язане, а щире і природне.

10.2. Розвиток лідерських якостей на основі результатів діагностики

Розвиток лідерських якостей є логічним продовженням процесу їхньої діагностики та має стратегічне значення для підвищення ефективності управління організацією. Відповідно до отриманих результатів оцінки, формується індивідуальна програма розвитку, що враховує сильні сторони лідера та визначає напрямки усунення недоліків.

Одним із найпоширеніших інструментів розвитку є тренінги та семінари, спрямовані на підвищення комунікативних навичок, управління стресом, конфліктами, а також розвиток емоційного інтелекту. Вони дозволяють керівникам не лише отримати теоретичні знання, а й відпрацювати практичні вміння у безпечному навчальному середовищі.

Важливою складовою розвитку лідерства є коучинг та менторинг. Індивідуальна робота з досвідченим наставником допомагає лідеру усвідомити свої внутрішні бар'єри, сформувані нові навички та адаптуватися до вимог сучасного менеджменту. Коучинг, як правило, орієнтований на конкретні цілі та завдання, що дозволяє досягти максимальних результатів у найкоротший термін.

Не менш ефективним є метод ротації посад, що надає можливість керівникам отримати досвід роботи в різних підрозділах організації. Це сприяє розширенню горизонтів, формуванню комплексного бачення бізнесу і розвитку гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Значну роль відіграє також формування корпоративної культури, яка підтримує розвиток лідерських якостей. Організації, що створюють умови для відкритого спілкування, заохочують інновації та підтримують ініціативність, формують сприятливий клімат для зростання лідерського потенціалу своїх співробітників.

В підсумку, розвиток лідерських якостей базується на системному підході, який включає навчання, підтримку, практичний досвід і сприятливе організаційне середовище. Такий підхід дозволяє максимально реалізувати потенціал керівників і забезпечити стійке зростання організації.

Одним із ключових аспектів розвитку лідерських якостей є постійне самовдосконалення через рефлексію і зворотній зв'язок. Лідер має вміти аналізувати власні дії, оцінювати їхню ефективність і враховувати конструктивну критику від

колег і підлеглих. Регулярний зворотній зв'язок сприяє усвідомленню сильних і слабких сторін, що є базою для подальшого професійного зростання.

Важливою складовою є також розвиток навичок прийняття рішень у складних і нестабільних умовах. Це вимагає від лідера не тільки знань і досвіду, а й здатності швидко орієнтуватися в інформації, аналізувати ризики і брати на себе відповідальність. Тренінги з прийняття управлінських рішень, ігри на основі реальних кейсів допомагають розвивати ці компетенції.

Інноваційність і креативність також повинні бути включені до програми розвитку лідера. Заохочення нестандартного мислення і впровадження нових ідей підтримують конкурентоспроможність організації. Підтримка середовища, в якому лідери можуть експериментувати і не боятися помилок, сприяє розвитку таких якостей.

Нарешті, мотивація і підтримка здорового балансу між роботою і особистим життям є невід'ємними елементами успішного лідерства. Здоровий стиль життя, емоційна стабільність і гармонія між професійними та особистими аспектами допомагають уникнути вигорання і підтримувати високу продуктивність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, системний і комплексний розвиток лідерських якостей з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб організації є запорукою успішного управління і сталого розвитку бізнесу.

Крім того, сучасні підходи до розвитку лідерства акцентують увагу на формуванні стратегічного мислення. Лідери повинні вміти не лише реагувати на поточні виклики, а й передбачати майбутні тенденції, аналізувати зовнішнє середовище та приймати рішення, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації. Розвиток стратегічного мислення можливий через участь у стратегічних сесіях, бізнес-симуляціях та спеціалізованих навчальних програмах.

Особливу увагу приділяють розвитку лідерів-інноваторів, які можуть створювати умови для творчості та впровадження новацій у команді. Вони виступають рушіями змін, мотивуючи колектив до досягнення амбітних цілей і підтримуючи культуру постійного вдосконалення. Тренінги з інноваційного менеджменту, майстер-класи та воркшопи допомагають розвивати ці компетенції.

Також важливою складовою є підтримка ментального здоров'я лідерів. Постійний стрес і високий рівень відповідальності можуть призводити до вигорання, що негативно впливає на продуктивність і прийняття рішень. Організації все частіше впроваджують програми психологічної підтримки, mindfulness-практики та заходи з управління стресом, що сприяють збереженню ефективності керівників.

Підсумовуючи, розвиток лідерських якостей має базуватися на багатовимірному підході, який поєднує особистісний розвиток, професійне навчання, підтримку психологічного здоров'я та формування корпоративної культури, що стимулює лідерство. Такий підхід забезпечує не лише успішне виконання поточних завдань, а й довгострокове стратегічне зростання організації.

Важливим чинником розвитку лідерських якостей є також створення системи мотивації, яка враховує індивідуальні потреби і пріоритети керівника. Мотиваційні програми повинні бути гнучкими та включати як матеріальні, так і нематеріальні

стимули – від визнання до можливостей професійного росту. Це сприяє підвищенню залученості та відповідальності лідера за результати роботи команди та організації.

Не менш важливим є розвиток комунікативних навичок, що дозволяють лідеру ефективно взаємодіяти з різними аудиторіями – від підлеглих до партнерів та акціонерів. Комунікація, побудована на довірі і відкритості, сприяє створенню позитивного клімату в колективі та зниженню рівня конфліктності.

В умовах глобалізації та швидких змін лідери також повинні володіти міжкультурною компетентністю, що включає розуміння культурних відмінностей і здатність працювати з мультикультурними командами. Це розширює можливості організації на міжнародних ринках та підвищує ефективність управління в різних культурних контекстах.

Таким чином, системний розвиток лідерських якостей потребує інтегрованого підходу, що охоплює мотивацію, комунікацію, психологічне здоров'я, стратегічне та інноваційне мислення, а також міжкультурні навички. Тільки в такому випадку лідер зможе ефективно виконувати свої функції та вести організацію до сталого успіху.

10.3. Технології формування та розвитку лідерства

У сучасному менеджменті технології розвитку лідерських якостей набули системного, міждисциплінарного характеру. Вони поєднують психолого-педагогічні методики, управлінські інструменти та цифрові рішення, спрямовані на формування цілісної, адаптивної, ціннісно орієнтованої особистості лідера. З огляду на зростаючі вимоги до компетентного управлінця, лідерські якості розглядаються не лише як особистісний ресурс, а як стратегічний фактор організаційного розвитку.

Формування та розвиток лідерських якостей – це системний процес, який включає використання різноманітних методів і технологій, спрямованих на підвищення ефективності керівників та менеджерів. Сучасні організації все частіше усвідомлюють, що лідерство – це не просто природний талант, а навички, які можна розвивати і вдосконалювати.

Основні технології формування лідерства.

Освітні технології. Однією з ключових умов формування лідерських якостей є створення спеціально організованого навчального середовища. Освітні технології спрямовані на моделювання управлінських ситуацій, формування практичних навичок комунікації, прийняття рішень, лідерства у групах. Найбільш ефективними є:

Кейс-метод (case study) – дозволяє аналізувати реальні управлінські ситуації, приймати рішення та обґрунтовувати їх, розвиваючи критичне мислення, відповідальність та здатність до лідерської ініціативи.

Проектне навчання – сприяє розвитку стратегічного бачення, навичок командної взаємодії та розподілу ролей. Кожен учасник проєкту має можливість проявити себе як лідер у межах делегованої сфери.

Дебати та управлінські ігри – створюють умови для відпрацювання навичок переконання, впливу, ведення переговорів, що є ключовими рисами сучасного лідера.

Навчальні тренінги і семінари. Спеціалізовані програми, що дають теоретичні знання і практичні навички у сфері лідерства, управління командою, комунікацій і мотивації.

Психологічні технології. Психологічні технології базуються на принципах самопізнання, рефлексії, індивідуального розвитку особистості та емоційного інтелекту. Вони спрямовані на глибше усвідомлення особистих установок, стилів поведінки, рівня мотивації та комунікативних стратегій.

Коучинг – індивідуальна або групова технологія розвитку, в якій коуч допомагає клієнту сформулювати цілі, виявити внутрішні ресурси і подолати обмеження. Для майбутнього менеджера коучинг сприяє розвитку стратегічного мислення, впевненості, вміння надихати інших.

Наставництво (менторинг) – передбачає передачу досвіду від досвідченого фахівця до молодшого спеціаліста. Така форма сприяє розвитку ціннісного аспекту лідерства, формує професійні етичні орієнтири, управлінську відповідальність.

Психотренінги – групові заняття з розвитку емоційного інтелекту, комунікаційної чутливості, саморегуляції. Такі заняття особливо актуальні для майбутніх лідерів у контексті роботи з персоналом, управління конфліктами та підтримки командного клімату.

Самоаналіз і рефлексія. Систематичний аналіз власної поведінки, рішень і результатів для виявлення сильних та слабких сторін.

Техніки саморегуляції. Методи контролю емоцій, зняття стресу, підтримки мотивації.

Розвиток емоційного інтелекту. Навчання розпізнаванню і управлінню своїми емоціями та емоціями інших.

Психотерапевтичні підходи. Робота над внутрішніми переконаннями, розвиток впевненості в собі.

Медитація і майндфулнес. Практики підвищення концентрації, усвідомленості та стресостійкості.

Інтерактивні технології. Цей блок охоплює методики, які залучають студента як активного учасника навчального процесу, забезпечуючи інтеграцію теоретичних знань із практикою.

Рольові ігри – дозволяють моделювати поведінку лідера у конфліктних або невизначених управлінських ситуаціях. Важливою перевагою є розвиток здатності до прийняття рішень в умовах стресу та тиску часу.

Метод мозкового штурму (brainstorming) – стимулює генерацію креативних ідей, формує культуру поваги до думок інших, тренує вміння швидко структурувати інформацію, обґрунтовувати власні пропозиції, вести групову дискусію.

Метод фасилітації – спрямований на організацію групової взаємодії, в якій лідер не нав'язує рішення, а стимулює колективне мислення і досягнення консенсусу. Цей метод особливо цінний для формування навичок демократичного лідерства.

Цифрові технології. У контексті діджиталізації освіти і бізнесу набувають поширення цифрові рішення для розвитку лідерських якостей:

Онлайн-курси і платформи (Coursera, EdX, Prometheus, Udemy) пропонують програми з лідерства, менеджменту, емоційного інтелекту, де знання здобуваються у зручному форматі та темпі.

Мобільні застосунки для саморозвитку (наприклад, «Leadership Coach», «Mindvalley», «Elevate») забезпечують постійний доступ до інтерактивних завдань, рефлексій, щоденників цілей тощо.

Гейміфікація процесу навчання (ігрові платформи, інтерактивні кейси, віртуальні симуляції) дозволяє активізувати залучення студентів, підвищити мотивацію та швидкість прийняття рішень у лідерських ситуаціях.

Мобільні додатки для саморозвитку. Додатки для управління часом, підвищення мотивації та розвитку емоційного інтелекту.

Віртуальна реальність (VR). Використання VR для симуляції складних управлінських ситуацій і тренувань.

Соціальні технології. Ці технології мають особливе значення в контексті набуття реального досвіду лідерства через участь у соціальних проєктах, громадських ініціативах, волонтерстві чи студентському самоврядуванні.

Реальне лідерство в малих групах дозволяє застосувати на практиці теоретичні знання: організація командної роботи, делегування повноважень, вирішення конфліктів, управління часом і ресурсами.

Соціальні проєкти виступають інструментом формування ціннісно орієнтованого лідерства, у центрі якого – служіння іншим, відповідальність перед громадою, етичність.

Ротація посад і робота в різних проєктах. Практика зміни посад і залучення до різнопланових проєктів дає можливість отримати широкий досвід, розвинути гнучкість і адаптивність.

Тімбілдінг. Спеціальні заходи для зміцнення командного духу, формування довіри і поліпшення взаєморозуміння між членами колективу.

Зворотний зв'язок є одним із ключових інструментів розвитку лідерських якостей. Він дозволяє об'єктивно оцінити свої дії, скоригувати поведінку і постійно вдосконалюватися. Ефективний зворотний зв'язок має бути конструктивним, своєчасним і орієнтованим на конкретні ситуації.

Технології формування та розвитку лідерських якостей базуються на поєднанні теоретичних знань, практичних навичок і психологічної підтримки. Вони спрямовані на розкриття потенціалу особистості, підвищення її адаптивності, впевненості і здатності до ефективного управління. Застосування цих технологій у комплексі дозволяє підготувати успішних лідерів, здатних відповідати вимогам сучасного динамічного середовища.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Андрущенко Т., Мельник В. Сутність лідерства в управлінні. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2024. № 22. С. 5–18.
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
3. Базалійська Н. П., Чернишова Т. М., Азаронок Г. А. Тімблдінг як основа ефективної корпоративної поведінки працівників в системі HR-інжинірингу підприємства. URL: <http://www.baltija publishing.lv/omp/indexg/download5/203-1>
1. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с. <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/13c481ce-f27c-49f4-839a-43fccfc1c19b/content>
4. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ ім. М. Драгоманова*. 2020. Вип. 11 (56). С. 5–23.
5. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 72 (2). С. 12–20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20>
6. Белянська О. О., Передало Х. С. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>
7. Близнюк Т. П., Близнюк О. В. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4577/4520>
2. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
8. Вerezomська С. Ж. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №11. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2021/11/7514/>
9. Візо Л., Ібрагімова І., Кіготь О. Розвиток лідерства : монографія. Київ, 2012. С. 400.
10. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32–53. URL: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>
11. Гандопас Р. Харизма лідера. Київ : Моноліт-Bizz, 2018. 296 с.
12. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 24-30.
3. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f1a5f6e7-006b-4ffe-afb4-165ce2c794a5/content>

13. Гуржій Н. М., Жарік Є. А. Концептуальний та еволюційний розвиток теорій лідерства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 710–711. С. 65–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2014_710-711_16
14. Гуторов О. І., Гуторова О. О., Шарко І. О. Керівництво і лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 7–12. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/336>
15. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
16. Данііл Абрамов, Юлія Стасюк. Аналіз ролі лідера у забезпеченні успіху проєкту: стиль, адаптивність та емоційний інтелект. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3 (2024). 180-187. ISSN: 3083-5704 URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/208> PURL: <https://purl.org/cims/2403.022>
17. Дияк В. В., Волобуєв В. В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка*. 2024. № 64. С. 14–19.
18. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 109–114.
19. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
20. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу : навч. посіб. / ред.: О. Г. Романовський, С. В. Калашникова; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27622>
21. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
22. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420213.o>
23. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Національний університет водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4 (96). URL: <https://doi.org/10.31713/ve420214>
24. Козак О. В. Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 136–141. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-1-22>
25. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
26. Кубарева І. В., Тарлєв В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст.

- Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>
27. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. ISBN 978-617-511-405-6.
4. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. ISBN 978-966-676-730-4
28. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти*. «Серія «Педагогічні науки». 2019. Вип. 8 (37). С. 89–108. URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650>
29. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
30. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 358 с.
31. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Педагогічні науки. 2017. № 4. С. 372–380. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72
32. П'ять рівнів лідерства. Лідерство і менеджмент: вебсайт. URL: <https://www.johnmaxwell.com/blog/5-levels-of-leadership>
33. П'ять типів харизматичного лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/charismatic-leadership/>
34. Рейкін В. С. Феномен харизматичного лідерства: домінанти та дискусійні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62>
35. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf
36. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
37. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект. Available from: https://www.researchgate.net/publication/368511182_Sucasni_strategii_liderstva_miznaro_dnij_aspekt
5. Федулова С.О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: Навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с. ISBN 978-966-434-549-
38. Черчик Л. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.
39. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2022. № 3. С. 89-96. http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/329/317

40. Черчик Л., Матюшко Ю., Ярош П. Профіль компетентностей як інструмент самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-132-139>
41. Черчик Л.М., Малімон Л.Я. Управлінські компетентності як основа самоменеджменту керівників в системі публічної служби. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та економіка», «Психологія»*. 2025. № 7 (47). С. 1421-1434. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-1421-1434](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-1421-1434)
42. Черчик Л.М. Моделі лідерства та команди проєкту. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). С. 108-116. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-116> 14 (2).pdf
43. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. № 1 (29). С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2486-4618-2022-01-58-66>
44. Черчик Л., Стрижеус Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Луцьк, 2021. 146 с.
45. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2018. № 9 (37). С. 78–84. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529>

Навчальє видання

Лариса Черчик

ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВО

Конспект лекцій

Редакція авторська

Електронне видання

Ум. друк. арк. 4,0