МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Цифровий менеджмент в бізнесі**

Група: **АМ-42Б денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

здобувача вищої освіти **Соколенка Михайла Олександровича**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов
Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ О.С. Петриківа

Харків – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Цифровий менеджмент в бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій,
к.е.н., доцент
_____Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Соколенко Михайла Олександровича,

1.Тема роботи: «ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ».
керівник роботи Петриківа Ольга Станіславівна, к.е.н, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4358
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
У розділі 1: розкрити сутність лідерства та визначити його роль в управлінні організацією; дослідити вплив стилів лідерсва на ефективність організаційних комунікацій в контексті глобальних трендів та цифровізації; визначити ключові підходи до оцінки лідерства та комунікаційних процесів.
У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»; оцінити діючу систему комунікаційних

зв'язків та практику лідерського управління; проаналізувати стиль керівництва ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» .

У розділі 3: дослідити можливості імплементації закордонного досвіду відповідального лідерства у діяльність ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»; розробити програму розвитку лідерських компетенцій та модернізації комунікаційних каналів на засадах цифровізації; обґрунтувати соціально-економічну ефективність впровадження моделі відповідального лідерства та визначити вплив на результативність організації.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

5. Дата видачі завдання _____

Студент _____ М.О. Соколенко
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ О.С. Петриківа
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 89 сторінок, 30 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 48 найменувань, 4 додатків.

Об'єктом дослідження є процеси лідерства та управлінських комунікацій в системі організаційного управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методів та практичних інструментів лідерства та комунікаційних процесів, які забезпечують ефективність функціонування організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських компетенцій і комунікаційної системи управління на основі закордонного досвіду відповідального лідерства.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

-розкрити сутність лідерства та визначити його роль в управлінні організацією;

-дослідити вплив стилів лідерства на ефективність організаційних комунікацій в контексті глобальних трендів та цифровізації;

-визначити ключові підходи до оцінки лідерства та комунікаційних процесів;

-надати техніко-економічну характеристику ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»;

-оцінити діючу систему комунікаційних зв'язків та практику лідерськ управління;

-проаналізувати стиль керівництва ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»;

-дослідити можливості імплементації закордонного досвіду відповідального лідерства у діяльність ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»;

-розробити програму розвитку лідерських компетенцій та модернізації комунікаційних каналів на засадах цифровізації;

-обґрунтувати соціально-економічну ефективність впровадження моделі відповідального лідерства та визначити вплив на результативність організації.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо вдосконалення системи лідерства та управлінських комунікацій у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС».

Одержані результати можуть бути використані при розробці програм розвитку лідерських компетенцій та модернізації комунікаційних систем підприємств різних галузей.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026

Ключові слова: ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ, ВІДПОВІДАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО, СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

The qualifying bachelor's thesis consists of 89 pages, 32 tables, 5 figures, a bibliography containing 48 sources, and 4 appendices.

The object of the study is the processes of leadership and managerial communications within the organizational management system of LLC "EUROSTANDARD SERVICES".

The subject of the study is the socio-economic patterns and managerial mechanisms of interaction between leadership style and organizational communication systems, as well as their impact on the efficiency of the enterprise.

The purpose of the qualifying bachelor's thesis is to develop practical recommendations for improving leadership competencies and the communication management system based on international experience in responsible leadership.

The objectives of the qualifying bachelor's thesis are:

- to reveal the essence of leadership and determine its role in organizational management;
- to investigate the influence of leadership styles on the effectiveness of organizational communications in the context of global trends and digitalization;
- to identify key approaches to the assessment of leadership and communication processes;
- to provide a technical and economic characterization of LLC "EUROSTANDARD SERVICES";
- to evaluate the existing system of communication links and leadership management practices;
- to analyze the management style of LLC "EUROSTANDARD SERVICES";
- to explore the possibilities of implementing international experience in responsible leadership within the activities of LLC "EUROSTANDARD SERVICES";
- to develop a program for the development of leadership competencies and modernization of communication channels based on digitalization;
- to substantiate the socio-economic effectiveness of implementing a responsible leadership model and determine its impact on organizational performance.

Based on the results of the study, theoretical and practical provisions for improving the system of leadership and managerial communications at LLC "EUROSTANDARD SERVICES" were formulated.

The obtained results may be used in the development of programs for leadership competency enhancement and modernization of communication systems in enterprises of various industries.

Year of completion of the qualifying bachelor's thesis: 2026

Year of defense of the qualifying bachelor's thesis: 2026

Ключові слова: LEADERSHIP, MANAGEMENT COMMUNICATION, RESPONSIBLE LEADERSHIP, LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 10

1.1 Сутність лідерства та його роль в управлінні організацією 10

1.2 Вплив стилів лідерства на ефективність комунікацій: глобальні тренди та цифровізація…..…….…..….. 18

1.3 Ключові підходи до оцінки лідерства та комунікаційних процесів…… 24

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИКИ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІС»…..…… 34

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Євростандарт сервісес»…… 34

2.2 Аналіз діючої системи внутрішніх комунікацій та ідентифікації бар'єрів взаємодії……..…….. 40

2.3 Ідентифікація переважного стилю лідерства та його впливу на залученість і плинність персоналу…..…… 50

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛННЯ СИСТЕМИ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»…….. 62

3.1 Імплементація закордонного досвіду відповідального лідерства у діяльність ТОВ «Євростандарт» ……..... 62

3.2 Розробка програми розвитку лідерських компетенцій та модернізація комунікаційних каналів на засадах цифровізації……. 70

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження моделі відповідального лідерства та визначення впливу на результативність організації……. 78

ВИСНОВКИ ……..… 88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ …… 90

ВСТУП

Сучасне середовище господарювання характеризується динамічністю змін, загостренням конкуренції та зростаючою складністю управлінських процесів. В таких умовах ефективне керівництво організацією неможливе без розвинутих лідерських компетенцій та налагоджених комунікаційних систем. Лідерство вже не тільки є адміністративною функцією натомість воно перетворилося на стратегічний ресурс, що визначає здатність організації адаптуватися і розвиватися та досягати конкурентних переваг над іншими. Водночас комунікація є тим сполучним елементом, який забезпечує узгодженість дій персоналу, трансляцію управлінських рішень та формування організаційної культури.

Актуальність теми полягає в тому, що питання взаємозв'язку лідерства та комунікацій в управлінні організацією залишається одним із найбільш дискусійних у сучасній управлінській науці. З одного боку, теоретичні засади лідерства активно розробляються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі від класичних теорій рис та поведінкових моделей до сучасних концепцій трансформаційного, ситуаційного та відповідального лідерства, але з іншого боку, практика вітчизняних підприємств демонструє суттєвий розрив між теоретичними моделями та реальним станом управлінських комунікацій: керівники нерідко недооцінюють вплив обраного стилю лідерства на якість інформаційного обміну всередині організації, що призводить до викривлення інформаційних потоків, зниження мотивації персоналу та погіршення загальної організаційної ефективності.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в контексті цифровізації бізнес-процесів. Стрімкий розвиток цифрових технологій кардинально змінює архітектуру комунікаційних систем організацій, формуючи нові вимоги до лідерів: вони мають не лише ефективно використовувати цифрові інструменти комунікації, але й забезпечувати збереження довіри, відкритості та зворотного зв'язку в умовах дистанційної та

гібридної взаємодії. Недостатня увага до модернізації комунікаційних каналів і розвитку лідерських компетенцій в українських організаціях зумовлює необхідність поглибленого дослідження цих питань як на теоретичному, так і на практичному рівні.

Мета роботи - дослідити теоретичні засади лідерства та управлінських комунікацій, провести комплексний аналіз їх стану в діяльності ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських компетенцій і комунікаційної системи організації на основі закордонного досвіду відповідального лідерства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

-розкрити сутність лідерства як ключового фактора стратегічного розвитку організації та систематизувати основні теоретичні підходи до його вивчення;

-визначити роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективної організаційної взаємодії та обґрунтувати взаємозв’язок між стилем лідерства і якістю інформаційних потоків;

-визначити ключові підходи до оцінки лідерства та комунікаційних процесів в системі управління організацією;

-надати техніко-економічну характеристику ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»;

-оцінити діючу систему комунікаційних зв’язків та практику лідерського управління в ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС;.

-проаналізувати стиль керівництва та ідентифікувати його вплив на залученість і плинність персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»;

-дослідити можливості імплементації закордонного досвіду відповідального лідерства у діяльність ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»;

-розробити програму розвитку лідерських компетенцій та модернізації комунікаційних каналів на засадах цифровізації;

-обґрунтувати соціально-економічну ефективність впровадження моделі відповідального лідерства та визначити вплив на результативність організації.

Об’єктом дослідження процеси лідерства та управлінських комунікацій в системі організаційного управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методів та практичних інструментів лідерства та комунікаційних процесів, які забезпечують ефективність функціонування організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу використовувались для вивчення наукової літератури та формування теоретичної бази дослідження. Порівняльний метод застосовувався при зіставленні різних концепцій лідерства та моделей організаційних комунікацій. Техніко-економічний аналіз, методи фінансового аналізу та статистичного опрацювання даних використовувались для оцінки діяльності підприємства. Методи спостереження та експертного оцінювання застосовувались при діагностиці стилю керівництва та стану комунікаційної системи організації. Системний підхід забезпечив комплексність дослідження та цілісність запропонованих рекомендацій.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо впровадження моделі відповідального лідерства, програма розвитку лідерських компетенцій керівного персоналу та запропонована модернізація комунікаційних каналів на основі цифрових інструментів можуть бути безпосередньо імплементовані в операційну діяльність ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню корпоративної культури, зниженню конфліктності у колективі та зростанню загальної результативності організації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність лідерства та його роль в управлінні організацією

В умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску та динамічних змін зовнішнього середовища лідерство набуває принципово нового значення для забезпечення сталого розвитку організацій. Сучасні дослідники менеджменту одностайно визнають, що саме якість лідерства є одним із визначальних чинників, які відрізняють організації-лідери ринку від тих, що поступово втрачають конкурентоспроможність. Проблематика лідерства перебуває на перетині управлінської науки, психології, соціології та організаційної теорії, що зумовлює її міждисциплінарний характер і широкий спектр наукових підходів до визначення та вивчення цього феномену.

Сам термін «лідерство» у науковому обігу вживається з кінця XIX ст., однак систематичне його вивчення розпочалося в першій половині XX ст. Так, Томас Карлайл стверджував, що лідерство є природженою якістю видатних особистостей. Пізніше дослідники відійшли від цієї концепції, сформувавши поведінкові, ситуаційні та трансформаційні теорії[1].

Концептуальне різноманіття у трактуванні поняття «лідерство» відображає таблиця 1.1, в якій систематизовано ключові дефініції, запропоновані провідними зарубіжними вченими. Аналіз наведених дефініцій дозволяє простежити еволюцію наукової думки: від сприйняття лідерства як інструменту жорсткого контролю та реалізації владних повноважень до його розуміння як процесу надихання, менторства та стратегічного партнерства.

Аналіз наведених визначень дозволяє виокремити спільні ознаки, притаманні більшості концепцій: лідерство передбачає вплив на інших людей,

формування спільного бачення, орієнтацію на досягнення цілей та здатність мотивувати команду до дій навіть за умов невизначеності.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «лідерство»

Автор	Визначення поняття «лідерство»	Рік
П. Друкер	Лідерство це здатність підняти бачення людини на рівень вищих прагнень, підвищити їх продуктивність до більш високого стандарту та сформувати особистість за межами нормальних обмежень.	1954
Дж. Коттер	Лідерство процес формування бачення майбутнього, вирівнювання людей навколо цього бачення та натхнення на дію попри перешкоди.	1990
Б. Басс	Лідерство взаємодія між двома або більше членами групи, яка часто включає структуризацію або реструктуризацію ситуації, сприйнять і очікувань членів.	1990
Р. Юкл	Лідерство це процес впливу на інших для розуміння та згоди щодо того, що необхідно зробити та як це зробити ефективно.	2002
Дж. Максвелл	Лідерство це вплив, не більше і не менше.	2007
Д. Гоулман	Ефективне лідерство базується передусім на емоційному інтелекті здатності розпізнавати власні емоції та емоції інших, управляти ними та спрямовувати їх у продуктивне русло.	2000

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2-7]

При цьому важливо розрізняти поняття «лідерство» та «менеджмент»: якщо менеджмент орієнтований на організацію наявних ресурсів і контроль виконання, то лідерство на формування нового майбутнього та зміну самих людей.

Дж. Коттер у своїй роботі «A Force for Change» 1990 року наводить класичне розмежування: менеджери роблять «правильні речі», тоді як лідери роблять «правильні речі». Це принципове розмежування підкреслює, що

лідерство завжди пов’язане зі стратегічним вибором, а не лише з операційною ефективністю. Саме тому лідерство стає ключовим фактором стратегічного розвитку: воно задає напрямок руху організації, об’єднує людей навколо спільної мети та забезпечує адаптацію до змін.[8]

Стратегічний розвиток організації це цілеспрямований, системний процес трансформації внутрішнього потенціалу компанії з метою досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Він охоплює розробку стратегічного бачення, формування організаційної культури, управління змінами та мобілізацію людського капіталу. У всіх цих процесах центральна роль належить лідеру.

Сучасна наука виокремлює декілька ключових теоретичних концепцій лідерства, кожна з яких по-своєму пояснює механізми його впливу на організаційний розвиток.

Одна з перших наукових концепцій, що виникла з «теорії великих людей» - теорія рис. Її представники Р. Стогділл та Е. Гізеллі і вони намагалися ідентифікувати вроджені або набуті риси, що притаманні успішним лідерам: інтелект, упевненість, ініціативність, емоційна зрілість, орієнтація на досягнення. Незважаючи на критику адже не всі носії цих рис стають лідерами ця теорія зберігає практичну цінність у контексті відбору та розвитку управлінського персоналу.[9]

Вже у 1940-1960-х роках дослідники університетів штату Огайо та Мічиганського університету зосередились на поведінці лідерів (поведінкові теорії), виокремивши два ключові виміри: орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей. Р. Блейк і Дж. Моутон синтезували ці виміри у «Управлінській решітці», де ідеальним є стиль «команди» (9,9) - висока увага до результату та до людини одночасно.

Ф. Фідлер у 1967 довів, що ефективність лідера залежить від відповідності його стилю конкретній ситуації (ситуаційні теорії). Модель Херсі-Бланшара тобто ситуаційне лідерство пропонує адаптувати стиль від

директивного до делегувального залежно від рівня готовності й зрілості робочих. Ця концепція являється надзвичайно практичною для організацій у фазі трансформації[10].

Концепція Б. Басса та Дж. Бернса є однією з найбільш досліджуваних у сучасній науці - трансформаційне лідерство. Трансформаційний лідер надихає підлеглих виходити за межі власних інтересів задля блага організації. Виокремлюють чотири компоненти: ідеалізований вплив або харизма, надихальна мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізована увага[11].

Р. Грінліф запропонував парадигму, згідно з якою справжній лідер насамперед служить своїй команді і усуває перешкоди, забезпечує ресурси, розвиває підлеглих концепція слуга-лідерства. Ця концепція набула особливої популярності в контексті відповідального управління та корпоративної соціальної відповідальності [12].

Д. Гоулман, Р. Бояціс та Е. МакКі у 2002 обґрунтували, що ефективність лідера на 70% визначається його емоційним інтелектом (емоціне лідерство). Лідери з розвиненим емоційним інтелектом формують позитивний «резонанс» в організації, підвищуючи залученість та продуктивність команди[13].

Узагальнення теоретичних підходів дозволить мені стверджувати, що лідерство є складним, багатовимірним явищем, яке не може бути зведене до однієї моделі або набору рис. Його ефективність визначається взаємодією особистісних якостей лідера, специфіки команди, організаційної культури та зовнішнього середовища. Саме цим зумовлюється необхідність ситуаційного та гнучкого підходу до розвитку лідерства в сучасних організаціях.

Роль лідерства у стратегічному розвитку організації виявляється у взаємопов’язаних функціях. По перше, лідер формує стратегічне бачення і образ бажаного майбутнього, що надає сенс поточній діяльності та орієнтує команду на спільні цілі. По друге, лідер будує організаційну культуру: за твердженням Е. Шейна, «культура це те, що лідер робить». По-третє, лідер

управляє змінами найскладнішим і найризикованішим аспектом стратегічного розвитку. По-четверте, він мобілізує людський капітал, трансформуючи індивідуальні таланти у колективну перевагу.

Для ілюстрації зв’язку між стилем лідерства та організаційною ефективністю нижче було наведено порівняльні дані, узагальнені на основі метааналізу понад 200 досліджень(див. Рис 1.1)

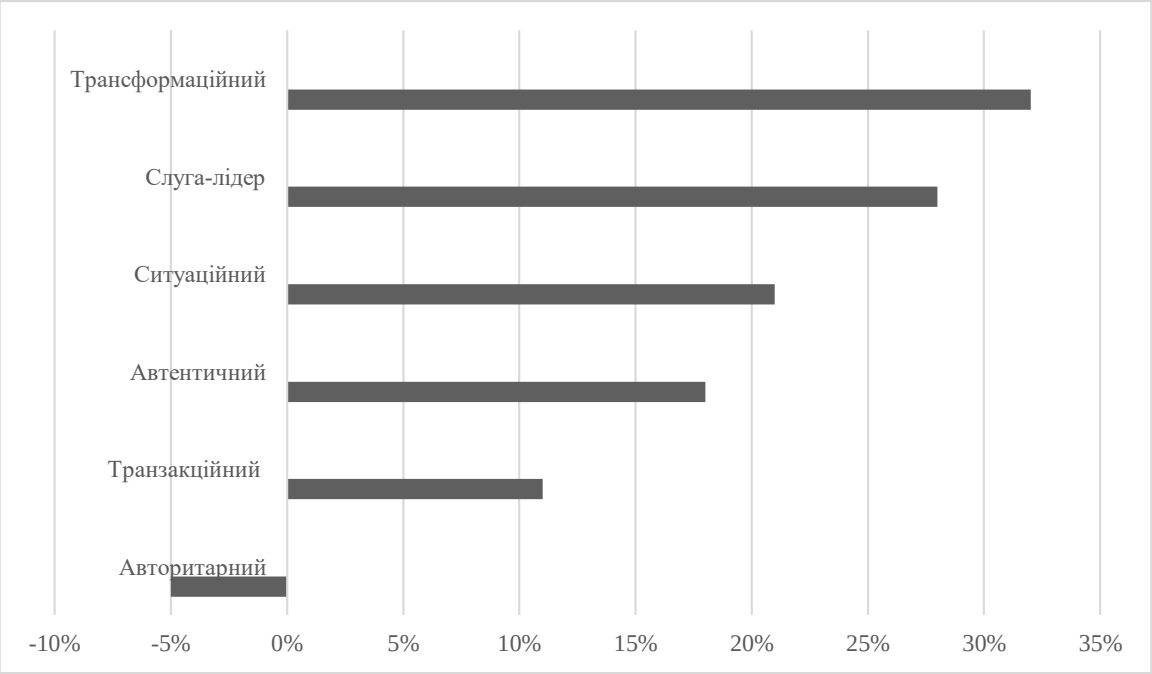


Рис. 1.1. - Порівняльний вплив різних стилів лідерства на продуктивність організації.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [14]

За даними рисунку 1.1 можна побачити суттєву різницю у впливі стилів лідерства на організаційну продуктивність. Трансформаційний стиль забезпечує найвищий приріст до 32% порівняно з контрольними групами. Авторитарний стиль, навпаки, демонструє негативний ефект -5%, що є особливо критичним для організацій, які прагнуть до інноваційного розвитку та залучення талановитих фахівців.

Принципово важливим є розуміння того, що лідерство є динамічним процесом та ефективний стиль змінюється залежно від етапу розвитку

організації, складності завдань та зрілості команди. Організація-стартап потребує інших лідерських якостей, ніж зріла корпорація в умовах реструктуризації.

Нижче наведено порівняльний аналіз основних стилів лідерства та їх стратегічних характеристик:

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стилів лідерства та їх вплив

Стиль лідерства	Характеристика	Вплив на ефективність	Приклад
Трансформаційний	Лідер надихає команду, формує спільне бачення, стимулює інновації та особистісний розвиток.	Висока (+32%)	Apple (С. Джобс)
Слуга-лідер	Пріоритет потреби команди; лідер усуває перешкоди та забезпечує ресурси.	Висока (+28%)	Southwest Airlines
Ситуаційний	Адаптація стилю залежно від зрілості та готовності підлеглих (Херсі-Бланшар).	Середня-висока (+21%)	General Electric
Автентичний	Лідер діє відповідно до власних цінностей, прозоро і чесно з командою.	Середня (+18%)	Patagonia
Транзакційний	Взаємодія базується на системі винагород та покарань за результатами.	Помірна (+11%)	McDonald’s

Аналіз таблиці 1.2 засвідчує, що найвищу результативність демонструють трансформаційний та слуга-лідерський стилі (+32% і +28%

відповідно), тоді як транзакційний стиль, попри свою поширеність у вітчизняній практиці, забезпечує лише помірний приріст ефективності (+11%). Ця закономірність підкреслює, що підприємства, орієнтовані на довгострокове зростання, мають поступово переходити від транзакційної до трансформаційної моделі управління, враховуючи при цьому специфіку організаційної культури та готовність команди.

Особливого значення набуває аналіз лідерства через призму реальної підприємницької практики. Кейси глобальних компаній переконливо демонструють, що стратегічний успіх є нерозривно пов'язаним із якістю лідерства на вищому управлінському рівні.

Таблиця 1.3

Приклади впливу лідерства на стратегічний розвиток провідних компаній світу

Компанія	Лідер	Стратегічний підхід	Результат
Apple Inc.	Стів Джобс	Трансформаційне лідерство, культ інновацій, жорстка вимогливість до якості продукту.	Капіталізація зросла з $3 млрд (1997) до $350 млрд (2011); вивів компанію з банкрутства.
Tesla / SpaceX	Ілон Маск	Візіонерське лідерство, постановка амбітних «місячних» цілей (місія на Марс).	Tesla стала найдорожчим автовиробником у світі; SpaceX перша приватна компанія на МКС.
Microsoft	Сатья Наделла	Культура «growth mindset», перехід від конкуренції до партнерства, акцент на хмарних технологіях.	За 2014-2023 рр. капіталізація зросла з $300 млрд до понад $2,5 трлн.
Novo Nordisk	Ларс Фруергбо	Відповідальне лідерство, орієнтація на пацієнтів та ціноутворення з огляду на соціальний вплив.	Найдорожча компанія Європи у 2023 р. з ринковою вартістю понад €400 млрд.

Повернення Стіва Джобса до Apple у 1997 р. є прикладом того, як харизматичне трансформаційне лідерство здатне дуже змінити долю компанії.

Не менш показовим є приклад Сатьї Наделли, який очолив Microsoft у 2014 р. На той час компанія переживала стагнацію і її культура відзначалася внутрішньою конкуренцією, закритістю та страхом перед помилками.

Практика Tesla та SpaceX під керівництвом Ілона Маска демонструє потенціал візіонерського лідерства, здатного формувати абсолютно нові ринки.

Приклад Novo Nordisk данської фармацевтичної компанії, що будує стратегію на принципах відповідального лідерства. Компанія свідомо відмовилась від максимізації прибутку як єдиної мети та сформулювала місію як «подолання серйозних хронічних захворювань» і це дозволило залучити мотивованих співробітників, підвищити лояльність клієнтів і зрештою стати найдорожчою компанією Європи у 2023 р. [15].

Через аналіз наведених кейсів можна сформулювати ключові закономірності щодо ролі лідерства у стратегічному розвитку, що по-перше, лідер є архітектором організаційної культури, яка, у свою чергу, визначає поведінку тисяч працівників, а по-друге, стратегічне бачення лідера задає вектор розвитку, навколо якого вибудовуються ресурси, процеси та рішення; по-третє, здатність лідера управляти змінами визначає швидкість адаптації організації до динамічних викликів зовнішнього середовища.

В Україні проблема лідерства набуває особливої гостроти в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. Організації, що функціонують в умовах надзвичайної невизначеності, потребують лідерів які здатні швидко приймати рішення, підтримувати психологічну стійкість команди та зберігати стратегічний горизонт навіть в умовах кризи. Як зазначає Т. Базарова, «криза є найжорсткішим тестом на справжнє лідерство, оскільки знімає всі маски і демонструє справжні пріоритети керівника».

Таким чином, підсумовуючи теоретичний аналіз лідерства як ключового фактора стратегічного розвитку, можна констатувати таке. Лідерство є складним соціально-управлінським феноменом, що поєднує в собі особистісний вплив, формування бачення, побудову культури та управління змінами. Його ефективність не є сталою величиною вона залежить від контексту, зрілості організації та готовності команди. Проте незалежно від специфіки ситуації лідерство залишається тим стратегічним важелем, що перетворює потенціал організації на реальні результати. Саме тому дослідження лідерства у контексті конкретної організації ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» є важливим підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення управлінської ефективності.

1.2 Вплив стилів лідерства на ефективність комунікацій: глобальні тренди та цифровізація

Організаційна взаємодія є основою функціонування будь-якої управлінської системи, і комунікація виступає тим фундаментальним механізмом, завдяки якому ця взаємодія стає можливою. Без ефективного інформаційного обміну жодна організація не здатна координувати діяльність підрозділів, реалізовувати стратегічні рішення або формувати стійку корпоративну культуру. Саме тому вивчення комунікаційних процесів є невід’ємною складовою управлінської науки та практики.

Поняття «організаційна комунікація» трактується по-різному, в першому випадку класичне визначення К. Шеннона та В. Вівера розглядає комунікацію як процес передачі інформації від відправника до отримувача через певний канал із мінімізацією перешкод «шуму, а в другому.сучасні дослідники, зокрема Г. Мінцберг, Д. Кац та Р. Кан, суттєво розширили це розуміння, підкреслюючи, що організаційна комунікація це не лише передача

повідомлень, але й процес формування смислів, відносин та організаційної реальності загалом (Табл. 1.4.).

Аналіз наведених визначень свідчить про еволюцію поглядів на комунікацію: від суто технічного процесу передачі сигналів до складного соціального явища, що формує ідентичність та культуру організації.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення організаційної комунікації

Автор	Визначення	Рік
К. Шеннон, В. Вівер	Процес передачі інформації між відправником і отримувачем через канал із мінімальним рівнем перешкод	1949
Д. Кац, Р. Кан	Соціальний клей, що утримує організацію як систему: без комунікації неможлива координація, адаптація та виживання організму	1966
Г. Мінцберг	Комунікація основна управлінська діяльність, що займає понад 70% робочого часу керівника	1973
К. Вейк	Комунікація це не відображення реальності, а процес її конструювання: організація «розмовляє себе» в існування	1995
Р. Дафт	Комунікація це процес, за допомогою якого інформація обмінюється та розуміється двома або більше людьми, зазвичай з наміром мотивувати або вплинути на поведінку	2012

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [16-20]

Класична модель комунікаційного процесу включає такі елементи: відправник особа або підрозділ, що ініціює повідомлення; кодування перетворення ідей на символи, слова або інші форми вираження; канал передачі засіб, яким передається повідомлення; декодування інтерпретація отриманих символів отримувачем; отримувач адресат повідомлення; зворотний зв’язок реакція отримувача, що підтверджує або коригує розуміння.

Суттєвою складовою цієї моделі є «шум» будь-яке викривлення, що виникає на будь-якому з етапів і перешкоджає точній передачі смислу.

В організаційному контексті ця модель ускладнюється багаторівневістю ієрархії, різноманіттям каналів і нерідко суперечливістю інтересів учасників комунікації. Саме тому управління комунікаційними процесами набуває стратегічного значення для керівника.

У науковій літературі виокремлюють кілька ключових функцій, які комунікація виконує в організації.

Координаційна функція полягає в узгодженні дій різних підрозділів та виконавців. Без своєчасного та точного обміну інформацією неможливе узгоджене виконання складних завдань, що вимагають взаємодії кількох відділів.

Мотиваційна функція пов’язана з тим, що якість комунікації безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу. Дослідження Gallup засвідчують, що організації з ефективними внутрішніми комунікаціями демонструють на 23% вищий рівень залученості співробітників порівняно із середньогалузевими показниками[21].

Функція формування культури є надзвичайно важливою в контексті організаційного розвитку. Саме через комунікацію транслюються цінності, норми та очікувана поведінка, що формують корпоративну ідентичність.

Інформаційна функція забезпечує доступ персоналу до даних, необхідних для прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії.

Контрольна функція реалізується через системи звітності, зворотного зв’язку та моніторингу виконання завдань.

Організаційні комунікації класифікуються за різними критеріями. За напрямком інформаційних потоків розрізняють вертикальні спадні та висхідні і горизонтальні комунікації. Спадні комунікації передають накази, цілі та стратегічні орієнтири від вищого керівництва до виконавців. Висхідні забезпечують зворотній зв’язок такі як звіти, пропозиції, скарги.

Горизонтальні комунікації відбуваються між підрозділами одного рівня і є критичними для міжфункціональної координації.

За формальністю комунікації поділяються на формальні та неформальні. Формальні складаються з офіційних наказів, регламентів, нарад та звітів та неформальні розмови в коридорах, неофіційні групові чати тощо. Неформальні комунікації, або «неформальна мережа», нерідко є швидшими та емоційно впливовішими за офіційні канали, тому ефективний керівник не ігнорує їх, а свідомо управляє ними.

За каналом передачі виокремлюють усні, письмові та невербальні комунікації, а в сучасному контексті цифрові такі як електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції тощо.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика видів організаційних комунікацій

Вид комунікації	Напрямок	Переваги	Обмеження
Спадна вертикальна	Зверху вниз	Чіткість директив, трансляція стратегії	Ризик викривлення через ієрархічні рівні
Висхідна вертикальна	Знизу вверх	Зворотний зв’язок, виявлення проблем	Фільтрація керівниками середньої ланки
Горизонтальна	Між підрозділами	Координація, обмін досвідом	Ризик виникнення «функціональних силосів»
Формальна	Будь-який	Документованість, однозначність	Повільність, бюрократичність
Неформальна	Будь-який	Швидкість, емоційна насиченість	Ризик поширення чуток і дезінформації
Цифрова	Будь-який	Швидкість, масштабованість, асинхронність	Ризик інформаційного перевантаження

Узагальнення даних таблиці 1.5 дозволяє констатувати, що жоден вид комунікації не є універсально ефективним: кожен має власні сильні сторони

та обмеження, що зумовлює необхідність їх збалансованого поєднання.

Особливої уваги заслуговує цифровий канал, який попри беззаперечні переваги швидкості та масштабованості несе ризик інформаційного перевантаження, що може знизити ефективність прийняття управлінських рішень не менше, ніж повна відсутність інформації.

Дослідники виокремлюють кілька груп перешкод, що знижують ефективність комунікаційних процесів в організації. Семантичні бар'єри виникають внаслідок різного трактування термінів і понять різними учасниками комунікації особливо актуально для міждисциплінарних команд і психологічні бар'єри які пов'язані зі стереотипами, упередженнями та емоційним станом учасників. Організаційні бар'єри зумовлені надмірною ієрархічністю, надто широким діапазоном контролю або нечіткістю повноважень. Фізичні та технічні бар'єри виникають через відсутність належних каналів або засобів передачі інформації.

За даними дослідження McKinsey Global Institute, неефективні комунікації коштують середній компанії з 100 співробітників близько $420000 на рік через дублювання роботи, помилки у виконанні завдань та час, витрачений на пошук інформації. Це переконливо підтверджує економічну значущість якісної комунікаційної системи.

Важливо, що набуває взаємозв'язок між стилем лідерства та характером комунікаційних процесів в організації. Цей зв'язок є двонаправленим: з одного боку, обраний лідером стиль управління безпосередньо формує архітектуру комунікаційних потоків; з іншого якість комунікацій обмежує або розширює можливості реалізації різних лідерських підходів.

Авторитарний лідер, як правило, будує переважно спадні комунікації, пригнічує ініціативу та зворотний зв'язок, що призводить до інформаційної асиметрії та зростання операційних ризиків. Демократичний лідер заохочує висхідні та горизонтальні комунікації, формуючи середовище відкритого обміну ідеями. Трансформаційний лідер свідомо інвестує у побудову

комунікаційних систем як інструменту трансляції бачення та організаційних цінностей.

Д. Гоулман у своїх дослідженнях довів, що лідери з розвиненим емоційним інтелектом значно ефективніше слухають, інтерпретують невербальні сигнали та забезпечують психологічну безпеку тобто середовище, в якому співробітники не бояться висловлюватися. Концепція психологічної безпеки, розроблена А. Едмондсон, є наразі однією з найбільш затребуваних у практиці організаційного розвитку: дослідження Google проект Aristotle, 2016 встановило, що психологічна безпека є ключовим предиктором ефективності команди більш значущим, ніж склад команди чи наявність ресурсів [22].

Стрімкий розвиток цифрових технологій може кардинально змінити архітектуру організаційних комунікацій в компаніях. Корпоративні месенджери такі як Microsoft Teams, системи управління проєктами відеоконференцзв’язок Zoom, Google Meet та хмарні платформи для спільної роботи суттєво прискорюють і здешевлюють комунікацію, однак водночас породжують нові виклики.

По перше, виникає ризик інформаційного перевантаження, наприклад середній співробітник отримує понад 120 електронних листів на день, значну частину яких він не встигає опрацювати. По друге, дистанційна та гібридна модель роботи послаблює неформальні комунікаційні зв’язки, що раніше виникали природно в офісному приміщенні. По третє, зростає ризик комунікаційних розривів між поколіннями співробітників, що по-різному ставляться до цифрових каналів взаємодії.

Ці виклики формують нові вимоги до лідера і він має не лише опановувати цифрові інструменти, але й свідомо управляти цифровою комунікаційною частиною організації визначати норми, регулювати частоту і форми взаємодії, забезпечуючи баланс між доступністю інформації та захистом від перевантаження.

Таким чином, комунікаційні процеси є системоутворюючим елементом організаційної взаємодії, що проходить через всі рівні та аспекти управлінської діяльності. Ефективна комунікація иоже забезпечувати координацію, мотивацію, формування культури та реалізацію стратегічних рішень і водночас слабкість комунікаційної системи призводить до зниження якості управлінських рішень, зростання конфліктності та втрати організаційної ефективності.

Ключовою ідеєю ролі комунікаційних процесів у забезпеченні організаційної взаємодії є нерозривний зв'язок між якістю лідерства та якістю комунікацій так як лідер є одночасно архітектором і головним учасником комунікаційної системи організації і саме ця взаємозалежність обумовлює необхідність комплексного аналізу.

1.3 Ключові підходи до оцінки лідерства та комунікаційних процесів

В реальній організаційній практиці ці два феномени є нерозривно взаємопов'язаними так як стиль керівництва детермінує архітектуру комунікаційних потоків, визначає їхню спрямованість, інтенсивність та якість, а якість комунікацій, своєю чергою, слугує одним із ключових індикаторів лідерської ефективності. Дослідження цього взаємозв'язку є відносно молодим напрямом в управлінській науці, що сформувався на перетині теорій лідерства, організаційних комунікацій та організаційної поведінки.

Наукове підгрунтя для вивчення кореляції між стилем лідерства та якістю комунікацій було закладено ще в класичних дослідженнях К. Левіна, Р. Ліппіта та Р. Уайта, які експериментально зафіксували суттєві відмінності у характері групової взаємодії залежно від стилю керівника: авторитарний лідер породжував формалізовані, односпрямовані комунікаційні патерни; демократичний багатоспрямований, насичений зворотним зв'язком обмін; ліберальний хаотичну, дезорганізовану комунікацію[23]. Ці базові

спостереження були підтверджені та поглиблені у численних подальших дослідженнях, що сформували цілісну концептуальну картину взаємовпливу лідерства і комунікацій.

Для з'ясування механізмів цієї кореляції необхідно передусім розглянути що таке «якості інформаційних потоків». У контексті організаційних комунікацій під якістю інформаційних потоків розуміється інтегральна характеристика, що охоплює точність та повнота ступінь відповідності переданої інформації реальному стану справ та відсутність суттєвих пропусків; своєчасність отримання інформації у момент, коли вона ще може вплинути на прийняття рішень також релевантність відповідність змісту повідомлення потребам і ролі одержувача; двоспрямованість наявність зворотного зв'язку, що перетворює монологічну трансляцію на справжній діалог та відкритість готовність учасників ділитися як позитивною, так і негативною інформацією без страху покарання і довіру та впевненість одержувача у достовірності та добросовісності джерела повідомлення. Кожен із зазначених вимірів якості інформаційних потоків залежить від стилю лідерства, що практикується в організації. Було розглянуто цю залежність детально для кожного з основних стилів.

Авторитарний або ж директивний стиль лідерства та інформаційні потоки. Авторитарний лідер концентрує прийняття рішень у власних руках, мінімізуючи участь підлеглих у процесах планування та обговорення. Відповідно, комунікаційна модель при авторитарному стилі характеризується переважанням нисхідних потоків таких як накази, директиви, інструкції і при суттєвому придушенні висхідніх комунікацій. Підлеглі навчаються говорити і повідомляти те, що хоче почути керівник, а не те, що відповідає дійсності. Цей феномен отримав назву «синдром згоди» або MUM-ефект. MUM-ефект це мінімізація неприємних повідомлень, описаний С. Раєн та Дж. Уотсоном у 1975 р[24].

Наслідками авторитарного стилю для якості інформаційних потоків є: викривлення висхідніх комунікацій, фільтрація негативної інформації, відсутність реального зворотного зв'язку та накопичення латентних організаційних проблем. Показово, що саме авторитарний стиль найчастіше призводить до так званих «чорних лебедів» раптових організаційних криз, що є наслідком тривалого замовчування реальних проблем на нижніх рівнях ієрархії.

Демократичний або партисипативний стиль лідерства та інформаційні потоки. Демократичний лідер залучає підлеглих до процесів прийняття рішень, заохочує обмін думками та активно практикує двостороннє спілкування. Комунікаційна модель при цьому стилі відзначається збалансованістю вертикальних та горизонтальних потоків, наявністю механізмів зворотного зв'язку та відносно відкритим інформаційним кліматом. Дослідження Ю. Лі та В. Ашфорта підтвердили, що сприйнятий партисипативний стиль керівництва позитивно корелює з готовністю підлеглих ділитися інформацією, у тому числі негативного характеру.

Разом із тим демократичний стиль не є позбавленим комунікаційних ризиків. За умов слабкої фасилітації групові дискусії можуть породжувати так звані «групові думки» це явище, описане І. Янісом у 1972 р. учасники уникають суперечливих позицій задля збереження групової гармонії, що призводить до ілюзії консенсусу при реальній відсутності критичного аналізу альтернатив.

Трансформаційний стиль лідерства та інформаційні потоки. Трансформаційний лідер формує комунікаційне середовище, що суттєво відрізняється від інших стилів. Харизматичне натхнення та апеляція до вищих цінностей підвищують когнітивну відкритість підлеглих, їхню готовність сприймати та генерувати нові ідеї. Індивідуалізована увага до кожного члена команди стимулює персоналізовану, змістовну комунікацію замість формального обміну звітами.

Аналіз 49 досліджень, проведених Р. Іллієсом, Ф. Наддеру та Д. Сінглом, підтвердили, що трансформаційне лідерство є найсильнішим предиктором якості організаційних комунікацій серед усіх досліджених стилів. Зокрема, було встановлено позитивний кореляційний зв'язок між трансформаційним лідерством та: рівнем відкритості комунікацій (r =0,41); частотою ініціативних висхідніх повідомлень (r =0,38); якістю зворотного зв'язку (r =0,44); рівнем психологічної безпеки в команді (r =0,52) [25].

Транзакційний лідер будує комунікацію навколо системи «досягнення-винагорода». Комунікаційні патерни при транзакційному стилі є здебільшого функціональними та результатоорієнтованими тобто обмін інформацією відбувається переважно у контексті постановки завдань та оцінки виконання. Такий стиль забезпечує достатню чіткість та передбачуваність рутинних комунікацій, однак є малоефективним у ситуаціях, що потребують творчого пошуку, міжфункціональної синергії або обговорення стратегічних питань.

Ключовою проблемою транзакційного підходу є його вибіркова природа і підлеглі схильні ділитися тією інформацією, що підтверджує досягнення цілей, та приховувати відхилення, що можуть спричинити негативні наслідки для підприємства. Це систематично спотворює картину організаційної реальності, яку отримує лідер.

Стиль слуга-лідерства та інформаційні потоки. Слуга-лідер ставить потреби команди вище власних, що проявляється у специфічній комунікаційній моделі: активне слухання стає домінуючою практикою, лідер більше запитує, ніж наказує, а потік інформації орієнтований знизу вгору. Дослідження Р. Лідена та ін. підтвердили, що стиль слуга-лідерства є найсильнішим предиктором психологічної безпеки та організаційного довіри двох ключових передумов якісних інформаційних потоків [26].

Зведену систематизацію впливу основних стилів лідерства на ключові характеристики організаційних комунікацій наведено у таблиці 1.6. Аналіз даних таблиці 1.6 дозволяє зробити важливий висновок, що жоден із стилів

лідерства не є абсолютно оптимальним з точки зору забезпечення якості комунікаційних потоків у всіх вимірах. Авторитарний стиль є ефективним лише у ситуаціях, що потребують швидкої централізованої реакції а демократичний та трансформаційні стилі забезпечують найвищу якість двосторонніх комунікацій. Це підтверджує висновок про необхідність ситуативного підходу до вибору стилю лідерства, обґрунтованого Ф. Фідлером та Херсі-Бланшаром[27].

Таблиця 1.6

Вплив стилів лідерства на характеристики організаційних комунікацій

Характеристика комунікацій	Авторитарний	Демократичний	Трансформ аційний	Слуга-лідерство
Точність висхідніх потоків	Низька	Середня	Висока	Висока
Своєчасність інформування	Висока	Середня	Висока	Висока
Двоспрямованість	Низька	Висока	Висока	Дуже висока
Відкритість та психологічна безпека	Дуже низька	Середня-висока	Висока	Дуже висока
Рівень фільтрації негативних новин	Дуже високий	Низький	Дуже низький	Дуже низький
Ефективність у кризових ситуаціях	Висока (кор. реакція)	Середня	Висока	Середня-висока
Якість горизонтальних потоків	Низька	Висока	Висока	Висока

Окремої уваги заслуговує також концепція «психологічної безпеки» як медіаторної змінної у взаємозв'язку між стилем лідерства та якістю інформаційних потоків. Термін «психологічна безпека» був введений Е. Шейном та П. Беннісом у 1965 р. та суттєво розвинений А. Едмондсон у її фундаментальній статті 1999 р. Психологічна безпека це спільне переконання членів команди в тому, що команда є безпечним простором для міжособистісного ризику задавання питань, визнання помилок, пропозиції нестандартних ідей та конструктивна незгода з керівником не спричинять покарання або приниження [28].

Дослідження А. Едмондсона на вибірці з 51 робочої групи в медичній сфері продемонструвало, що команди з вищим рівнем психологічної безпеки не лише демонструють кращі показники навчання та інновацій, а й парадоксально повідомляють про більшу кількість помилок. Цей парадокс пояснюється тим, що у психологічно безпечних командах помилки не приховуються, а відкрито обговорюються, що дозволяє системно їх усувати.

Проект Арістотель компанії Google, що охопив більше 180 команд, підтвердив, що психологічна безпека є найважливішим фактором ефективності команди навіть важливішим, ніж індивідуальні компетенції її членів. Стиль лідерства є ключовим детермінантом рівня психологічної безпеки в команді. Схематична модель взаємозв'язку між стилем лідерства, психологічною безпекою та якістю інформаційних потоків представлена на Рис. 1.2.

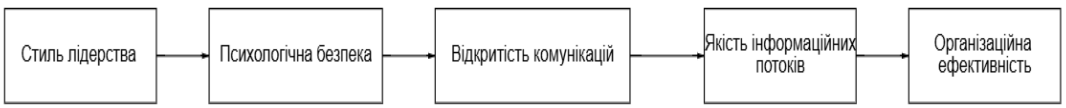


Рис. 1.2. - Модель кореляції стилю лідерства, психологічної безпеки та якості інформаційних потоків.

Джерело: Складено автором

Важливим аспектом аналізованої кореляції є феномен «інформаційного каскаду», який був описаний С. Бікхачандані, Д. Хіршляйфером та І. Уелчем. В ієрархічних організаціях з домінуванням авторитарного стилю управлінські рішення нерідко базуються не на реальній інформації, а на публічно оголошених позиціях попередніх осіб, що приймали рішення. Підлеглі, замість того щоб ділитися власними спостереженнями, орієнтуються на сигнали зверху, що породжує ланцюговий ефект: неточні або застарілі припущення тиражуються по всій ієрархії, набуваючи статусу організаційної «правди» [29].

Не менш значущим є зв'язок між стилем лідерства та горизонтальними комунікаційними потоками. Авторитарні лідери нерідко свідомо або несвідомо перешкоджають горизонтальній взаємодії між підлеглими, оскільки вона зменшує їхню інформаційну монополію та послаблює контроль. Це призводить до описаного вище «силосного ефекту» де підрозділи функціонують у інформаційній ізоляції, не маючи уявлення про цілі, проблеми та здобутки суміжних підрозділів. Демократичний і трансформаційний стилі навпаки активно заохочують горизонтальну взаємодію, формуючи мережеву організаційну архітектуру з численними точками перетину інформаційних потоків.

Особливого значення набуває проблема кореляції між стилем лідерства та якістю комунікацій в умовах організаційних змін та кризових ситуацій. Дослідження Дж. Корнера та Р. Клайна продемонстрували, що в умовах кризи якість комунікацій різко знижується при авторитарному стилі через посилення MUM-ефекту і навпаки підвищується при трансформаційному та слуга-лідерстві через активізацію каналів підтримки та зворотного зв'язку. Цей висновок є принципово важливим для організацій, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності.

Практичне значення аналізованої кореляції знайшло відображення у розробці концепції «комунікаційного лідерства», що набула поширення у

скандинавській школі управлінської думки Й. Хеде, 2010; Ч. Сільверстоун, 2016. Комунікаційний лідер це керівник, який усвідомлено використовує комунікацію як стратегічний інструмент управління: він не просто «інформує» підлеглих, а формує спільні смисли, фасилітує діалог та будує комунікаційну культуру, що підтримує організаційні цілі. Серед ключових компетенцій комунікаційного лідера виокремлюють активне слухання здатність реально чути та інтегрувати у власне мислення позиції інших, а не лише очікувати можливості висловитися самому, також прозорість готовність ділитися інформацією відповідально і своєчасно, у тому числі непопулярними або складними повідомленнями і зворотний зв'язок тобто систематичне надання конструктивних, конкретних та своєчасних оцінок результатів роботи.

Фасилітація діалогу здатність створювати умови, за яких усі учасники можуть висловити свою позицію без страху осуду і також адаптація стилю комунікації вміння обирати тон, формат та канал повідомлення залежно від аудиторії та контексту.

Кількісний вимір кореляції між стилем лідерства та якістю організаційних комунікацій є важливим для обґрунтування управлінських рішень. Систематизацію результатів ключових досліджень у цій сфері було наведено у таблиці 1.7. Ці дані підтверджують про наявність статистично значущої позитивної кореляції між трансформаційним, партисипативним та слуга-лідерством, з одного боку, та якісними характеристиками організаційних комунікацій з іншого. Особливо показовим є дослідження Р. Лідена та інших, яке встановило медіаторну роль психологічної безпеки тобто стиль слуга-лідерства підвищує психологічну безпеку, яка, своєю чергою, відкриває комунікаційні потоки. Цей ланцюговий ефект має важливе практичне значення: розвиток лідерських компетенцій, орієнтованих на підтримку та довіру, є інвестицією не лише в людський капітал, але й у якість організаційної інформаційної системи. Аналізуючи дану проблематику в контексті українських реалій, необхідно звернути увагу на специфічну

спадщину авторитарних управлінських практик, що сформувалися у радянський період і зберігають вплив на організаційну культуру значної частини вітчизняних підприємств.

Таблиця 1.7

Результати ключових досліджень кореляції стилів лідерства

Автор/дослідження	Рік	Ключовий висновок	Коефіцієнт кореляції (r)
Ilies,Nahrgang,Morgeson	2007	Трансформаційне лідерство → якість зворотного зв'язку	r = 0,44 (p<0,01)
Liden et al.	2008	Слуга-лідерство→психологічна безпека→відкритість комунікацій	r = 0,52 (p<0,01)
Edmondson	1999	Психологічна безпека→ частота висхідніх комунікацій	r = 0,47 (p<0,05)
Bass & Riggio	2006	Трансформаційне лідерство→задоволеність комунікаціями	r = 0,39 (p<0,01)
Lee & Ashforth	1996	Партисипативний стиль→готовність ділитися інформацією	r = 0,35 (p<0,05)
De Vries et al.	2010	Харизматичне лідерство→відкритість комунікаційного клімату	r = 0,41 (p<0,01)

Дослідження Г. Хофстеде визначили Україну як країну з відносно високим рівнем дистанції влади (індекс PDI ≈ 92), що означає готовність підлеглих приймати нерівний розподіл влади та обмежену схильність до відкритого оскарження рішень керівництва. Це культурне тло суттєво посилює ефект авторитарного стилю: в українських організаціях MUM-ефект та фільтрація негативної інформації виражені значно сильніше, ніж у країнах із нижчим індексом дистанції влади[30].

Водночас дослідники фіксують суттєву трансформацію управлінської культури в Україні, особливо прискорену після Революції Гідності та в умовах повномасштабного вторгнення: молоде покоління керівників демонструє значно вищу орієнтацію на відкритість, зворотний зв’язок та партисипативне управління. Це формує запит на нові лідерські моделі, що поєднують стратегічну рішучість з комунікаційною відкритістю.

Узагальнення теоретичного аналізу взаємозв’язку стилів лідерства та якості інформаційних потоків дозволяє сформулювати такі ключові висновки. По-перше, стиль лідерства є одним із найбільш потужних детермінантів якості організаційних комунікацій, що впливає на відкритість, точність, двоспрямованість та своєчасність інформаційних потоків. По-друге, психологічна безпека виступає ключовою медіаторною змінною, що пояснює механізм цієї кореляції: лідери, які формують безпечне середовище для міжособистісного ризику, отримують більш точну та повну інформацію від своїх команд. По-третє, авторитарний стиль системно підриває якість висхідніх комунікацій та є джерелом хронічного спотворення організаційної інформаційної картини. По-четверте, оптимальна комунікаційна модель не визначається єдиним «правильним» стилем, а досягається через ситуативну адаптацію лідерської поведінки з пріоритетом принципів відкритості, довіри та двостороннього діалогу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИКИ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІС»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Євростандарт сервісес»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» - це сучасне підприємство сфери послуг, що здійснює комплексну діяльність у напрямах технічного обслуговування обладнання, сервісного супроводу корпоративних клієнтів, надання консалтингових та допоміжних бізнес-послуг.

Підприємство зареєстроване та функціонує на підставі чинного законодавства України, має самостійний баланс, відкриті розрахункові рахунки в банківських установах, власну організаційну структуру управління та систему внутрішнього контролю[31].

Місія підприємства полягає у наданні клієнтам якісних, надійних та своєчасних сервісних послуг, що забезпечують безперервність їх операційної діяльності та відповідають вимогам сучасних стандартів якості.

Стратегічними пріоритетами ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» є розширення клієнтської бази, підвищення операційної ефективності, розвиток цифрових інструментів взаємодії з клієнтами та вдосконалення системи управління персоналом.

Основними напрямами діяльності підприємства є технічне обслуговування та ремонт обладнання корпоративних клієнтів, сервісне консультування у сфері технічних рішень, супровід корпоративних замовлень і управління контрактами, логістичне забезпечення технічних операцій, інформаційна та адміністративна підтримка клієнтів, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів замовника.

Організаційна структура ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» є лінійно-функціональною. Вона включає апарат вищого керівництва директор і заступники, функціональні відділи такі як технічний, адміністративний, клієнтський сервіс, логістика та підрозділ забезпечення якості.

Такий тип структури забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків і достатній рівень вертикального контролю, однак, як буде показано нижче, створює передумови для ускладнення горизонтальних комунікацій між підрозділами.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що спричинене воєнними діями в Україні, а також макроекономічними ускладненням логістичних ланцюгів, підприємство здійснювало послідовну адаптацію бізнес-моделі: диверсифікацію каналів залучення клієнтів, оптимізацію витратної бази та впровадження гнучких форматів обслуговування.

Це дозволило не лише зберегти позиції на ринку, а й забезпечити стабільне зростання фінансових показників.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12 450	14 820	17 360	19 840	+59,4%
Собівартість послуг, тис. грн	9 320	10 890	12 470	14 120	+51,5%
Валовий прибуток, тис. грн	3 130	3 930	4 890	5 720	+82,7%
Адміністративні витрати, тис. грн	1 420	1 680	1 940	2 140	+50,7%
Витрати на збут, тис. грн	320	390	510	550	+71,9%
Чистий прибуток, тис. грн	1 180	1 640	2 210	2 890	+144,9%
Середньооблікова чисельність	48	52	58	64	+33,3%

Закінчення табл. 2.1

Продуктивність праці, тис. грн/особу	259,4	285,0	299,3	310,0	+19,5%
Фонд оплати праці, тис. грн	4 320	5 040	6 180	7 200	+66,7%
Середня з/п на місяць, грн	7 500	8 077	8 874	9 375	+25,0%
Рентабельність діяльності, %	9,5	11,1	12,7	14,6	+5,1 п.п.
Рентабельність продажів, %	9,5	11,1	12,7	14,6	+5,1 п.п.
Вартість основних засобів, тис. грн	3 850	4 290	4 870	5 460	+41,8%
Знос основних засобів, %	38,2	34,6	31,5	28,8	-9,4 п.п.
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,08	0,11	0,12	0,14	+0,06

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства впродовж досліджуваного чотирирічного періоду. Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 12450 тис. грн у 2022 р. до 19840 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 59,4%.

Темп зростання доходів залишається рівномірним (у межах 14-19% щорічно), що свідчить про органічний, а не ситуативний характер зростання.

Особливою є динаміка чистого прибутку який за аналізований період він зріс з 1180 тис. грн до 2890 тис. грн, тобто на 144,9%.

Темп зростання прибутку випереджає темп зростання доходів, що є ознакою підвищення операційної ефективності, зокрема кращого управління витратами та оптимізації структури виробничих затрат.

Результати роботи підприємства візуально представлено на Рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Динаміка чистого доходу та прибутку ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» за 2022-2025 рр. (тис. грн).

Джерело: узагальнено автором за матеріалами[30]

Рентабельність підприємства неухильно зростає: з 9,5% у 2022 р. до 14,6% у 2025 р. Приріст у 5,1 відсоткових пункти за чотири роки є переконливим свідченням підвищення якості управлінських рішень та ефективнішого використання ресурсного потенціалу підприємства.

Чисельність персоналу зросла з 48 до 64 осіб. При цьому продуктивність праці також збільшилась з 259,4 до 310,0 тис. грн/особу, що підтверджує: зростання штату є не лише кількісним, але й супроводжується підвищенням організаційної ефективності. Водночас середня заробітна плата зростала повільніше за дохід і продуктивність, що є одним із джерел потенційної демотивації персоналу та підвищеної плинності кадрів.

Вартість основних засобів зросла з 3850 до 5460 тис. грн, а рівень зносу знизився з 38,2% до 28,8%, що свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства та поступове оновлення матеріально-технічної бази. Коефіцієнт

оновлення ОЗ зріс з 0,08 до 0,14, підтверджуючи прискорення темпів капітальних вкладень.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» у 2022-2025 рр. (осіб)

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2025	Функціональні обов'язки
Директор та заступники	2	2	2	2	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень
Керівники підрозділів	6	7	7	8	Оперативне управління відділами та командами
Технічні спеціалісти	21	24	26	28	Технічне обслуговування, сервіс, виконання заявок
Адміністративний персонал	9	11	11	12	Документообіг, звітність, адмін. підтримка
Менеджери з клієнтами	7	9	9	10	Супровід клієнтів, обробка замовлень, CRM
Допоміжний персонал	3	5	5	6	Логістика, господарчі функції
Разом	48	58	60	64	-

Аналіз таблиці 2.2 показує, що за чотири роки підприємство наростило чисельність на 33,3%, причому найбільший абсолютний приріст припав на категорії технічних спеціалістів та менеджерів з обслуговування клієнтів, що відповідає стратегічному акценту на якості сервісу. Водночас відносно стабільна чисельність адміністративного персоналу свідчить про підвищення

операційної ефективності управлінських процесів, проте ставить питання про достатність ресурсів для розвитку HR-функції та внутрішніх комунікацій.

За результатами аналізу персоналу, можна сказати, що домінуючою категорією є технічні спеціалісти 43,7% від загальної чисельності у 2025 р., що відповідає специфіці сервісного підприємства. Питома вага управлінського персоналу складає 12,5%, що забезпечує прийнятний діапазон контролю для лінійно-функціональної структури.

Зростання чисельності менеджерів з обслуговування клієнтів з 7 до 10 осіб відображає стратегічний акцент компанії на розвитку клієнтського сервісу. Разом із тим, відносно невелика частка допоміжного персоналу (9,4%) свідчить про часткову передачу непрофільних функцій на аутсорсинг сучасну практику, що дозволяє фокусувати ресурси на ключових компетенціях.

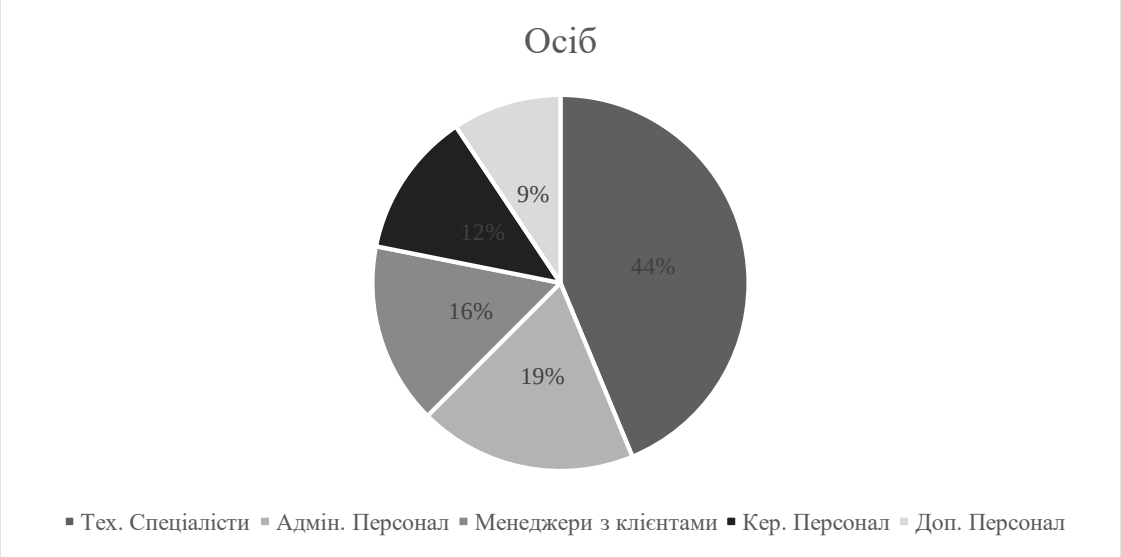


Рис. 2.2 - Структура персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» в 2025 р.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами[30]

Проведений техніко-економічний аналіз показав, що ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» є фінансово стабільним і динамічно зростаючим підприємством із позитивними тенденціями за всіма ключовими

показниками. Зростання чисельності та продуктивності персоналу, підвищення рентабельності і оновлення основних засобів формують сприятливе підґрунтя для вдосконалення системи управління.

Водночас виявлено ряд індикаторів, таких як повільне зростання заробітної плати, плинність кадрів, обмеженість горизонтальних комунікацій, що свідчать про існуючі проблеми в управлінні підприємством.

2.2 Аналіз діючої системи внутрішніх комунікацій та ідентифікації бар'єрів взаємодії

Оцінювання системи внутрішніх комунікацій є необхідною умовою розуміння того, яким чином лідерський стиль керівництва впливає на організаційну ефективність підприємства. У рамках дослідження застосовувався комплекс методів такі як спостереження за комунікаційними процесами в режимі реального часу, аналіз документального забезпечення комунікацій регламентів, наказів, звітів, напівструктуровані інтерв'ю з керівниками підрозділів (8 осіб), а також анкетне опитування персоналу (64 особи, охоплення 100%) з використанням адаптованої версії Organizational Communication Scale та шкали лідерської ефективності MLQ.

Діагностика комунікаційної системи ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» розпочинається з інвентаризації каналів внутрішньої комунікації, що функціонують на підприємстві.

Таблиця 2.3

Характеристика каналів внутрішньої комунікації ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Канал комунікації	Формат	Зміст	Частота	Учасники
Оперативні наради	Усна/відеоконференція	Розпорядження на день, обговорення завдань	Щоденно	Всі підрозділи

Закінчення табл. 2.3

Щотижневі наради керівників	Очна/змішана	Звіти по KPI, планування тижня	Щотижнево	Керівники відділів
Корпоративний месенджер	Цифровий (текст/голос)	Оперативна комунікація, оголошення	Постійно	Весь персонал
Електронна пошта	Цифровий (письмово)	Офіційні завдання, документи, звіти	За потребою	Керівники + адмін.
Наказ/розпорядження	Письмово	Офіційні рішення, зміни умов праці	За потребою	Весь персонал
1-on-1 зустрічі	Очна/відео	Зворотний зв'язок	Щомісячно	Керівник підлеглий

Аналіз таблиці 2.3 показує, що підприємство використовує різноманітний набір комунікаційних каналів від класичних (наради, накази) до сучасних цифрових (корпоративний месенджер), але незважаючи на наявність формальних механізмів, якість їх використання залишається нерівномірною. Щоденні оперативні наради є практично формалізованими і переважно спрямовані «зверху вниз» як розподіл завдань і контроль виконання. Зворотний зв'язок у форматі «від підлеглого до керівника» залишається стримано формалізованим, що підтверджується результатами анкетного опитування.

Спостереження за комунікаційними потоками на підприємстві дозволило ідентифікувати систематичні бар'єри, що знижують якість інформаційної взаємодії. Систематизацію виявлених бар'єрів наведено у таблиці 2.4.

Найбільш критичними з точки зору впливу на організаційну ефективність є два взаємопов'язаних бар'єри: психологічний страх критики і MUM-ефект та бар'єр зворотного зв'язку одностороннє інформування. Їх сукупний вплив проявляється у хронічному запізненні виявлення операційних

проблем: за результатами опитування, 62% технічних спеціалістів зазначили, що «рідко або ніколи» не повідомляють безпосередньому керівнику про труднощі до їхнього загострення, побоюючись негативної реакції.

Таблиця 2.4

Комунікаційні бар'єри у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» та їх вплив на діяльність підприємства

Вид бар'єру	Прояв у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»	Наслідок для діяльності	Рівень критичності
Організаційні	Відсутність регламентованих зустрічей між відділами; інформація затримується на рівні керівників середньої ланки	Затримка виконання завдань до 15-20%; дублювання роботи між відділами	Середній
Психологічні	Страх критики та «вертикального» мислення: підлеглі не повідомляють про проблеми до їхнього загострення	MUM-ефект: до 35% проблем керівництво дізнається із запізненням	Високий
Технічні	Відсутність єдиної CRM/ERP-системи; паралельне ведення даних в Excel, месенджерах та email	Помилки у даних, втрата інформації, неможливість зведення аналітики в реальному часі	Середній
Семантичні	Різне розуміння технічних термінів між технічними спеціалістами та адміністративним персоналом	Непорозуміння при постановці завдань; помилки у звітах	Низький

Закінчення табл 2.4

Зворотного зв'язку	Одностороннє інформування: зворотний зв'язок знизу вгору формалізований та рідкісний	Накопичення незадоволеності персоналу; підвищена плинність кадрів у 2022-2023 рр.	Високий
Інформаційного перевантаження	Великий обсяг повідомлень у Telegram-каналах; відсутність пріоритизації повідомлень	Важливі повідомлення губляться; реакція на критичні завдання затримується	Середній

Технічний бар'єр відсутність єдиної інформаційної системи посилює фрагментарність комунікаційного простору. Дані про клієнтів, завдання та звіти ведуться паралельно у різних форматах таких як Excel, месенджери, CRM-система, що ускладнює консолідацію інформації та своєчасне прийняття рішень на основі актуальних даних.

Для кількісного вимірювання ефективності системи комунікацій та практики лідерського управління було проведено анкетне опитування усього персоналу підприємства (64 особи) за п'ятибальною шкалою Лікерта. Опитування проводилося у три хвилі: 2022, 2023 та 2025 рр. Результати наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати анкетного опитування персоналу

Показник (середнє значення за шкалою 1-5)	2022	2023	2025	Динаміка (2022/2025)
Керівник чітко роз'яснює цілі та очікування	4,1	4,4	4,6	+0,5 (висока)
Керівник заохочує ініціативу та нові ідеї	3,2	3,5	3,9	+0,7 (середня)
Рішення приймаються із залученням команди	2,8	3,1	3,4	+0,6 (нижча від середньої)

Закінчення таблиці 2.5

Зворотний зв’язок надається регулярно	3,0	3,3	3,7	+0,7 (середня)
Керівник доступний для обговорення проблем	3,6	3,9	4,2	+0,6 (висока)
Відчуваю психологічну безпеку у команді	3,1	3,4	3,8	+0,7 (середня)
Інформація від керівника є своєчасною	3,8	4,0	4,3	+0,5 (висока)
Горизонтальна взаємодія між відділами ефективна	2,5	2,9	3,3	+0,8 (нижча від середньої)
Конфлікти в команді вирішуються конструктивно	3,3	3,6	3,9	+0,6 (середня)
Загальна задоволеність стилем управління	3,4	3,7	4,0	+0,6 (середня)

Результати опитування, представлені в табл 2.5, дозволяють зробити такі висновки: по-перше, спостерігається стала позитивна динаміка за всіма показниками впродовж 2022-2025 рр., що свідчить про поступове вдосконалення управлінської культури підприємства; по-друге, найвищі оцінки традиційно отримують показники чіткості формулювання цілей 4,6 у 2025 р. та доступності керівника для обговорення (4,2), що характерно для централізованого управлінського стилю; по-третє, найнижчі оцінки фіксуються за показниками партисипативності прийняття рішень (3,4) та горизонтальної взаємодії між відділами (3,3), що вказує на системні обмеження комунікаційної моделі (див. Рис. 2.3).

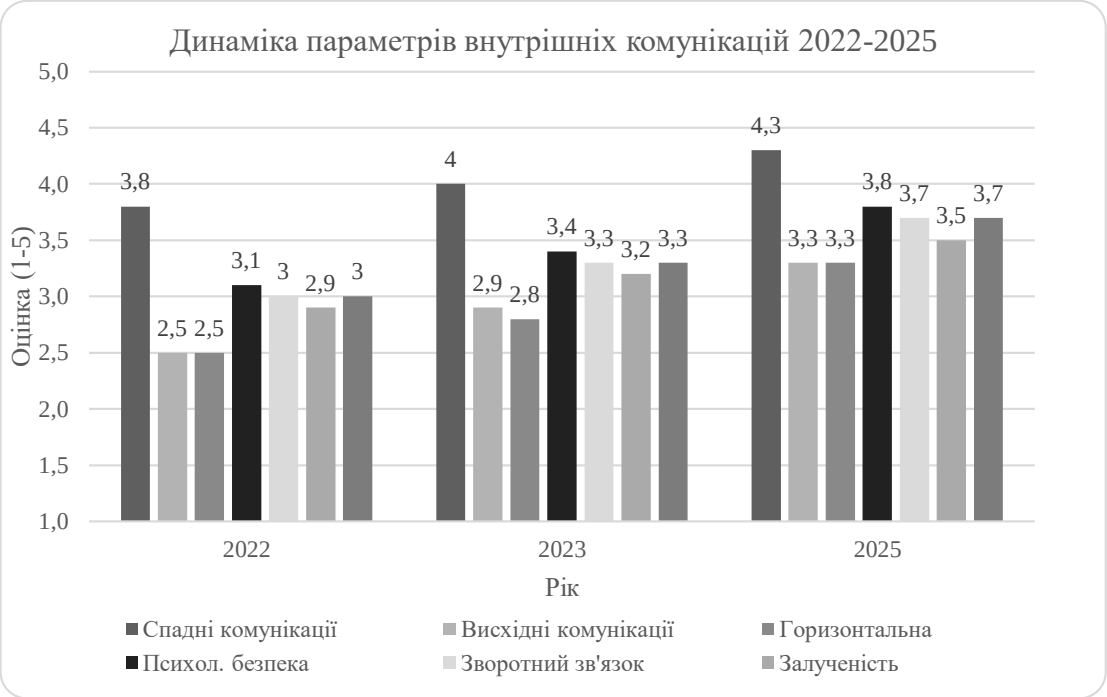


Рис. 2.3 - Порівняльна оцінка параметрів системи внутрішніх комунікацій ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» у 2022-2025 рр.

Джерело: [Складено автором]

Це підтверджує структурну диспропорцію комунікаційної системи підприємства такі як якість спадних комунікацій є суттєво вищою за якість висхідніх та горизонтальних комунікацій. Загальний індекс системи комунікацій у 2025 р. становить 3,7 з 5 що відповідає рівню «вище середнього», однак значно поступається ідентифікованому бенчмарку підприємств зі зрілою комунікаційною культурою 4,3-4,7 балів за аналогічною шкалою.

Ідентифікація переважного стилю лідерського управління є ключовим завданням даного підрозділу. На підставі спостережень, аналізу документації та результатів анкетного опитування здійснено комплексний аналіз управлінської поведінки керівного складу підприємства за восьма критеріями (див. Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ідентифікація стилю лідерського управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» за критеріями аналізу

Критерій аналізу	Спостережений прояв у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»	Ідентифікований стиль
Прийняття рішень	Переважна більшість рішень приймається одноосібно або у вузькому колі топ-менеджменту; персонал отримує вже готові завдання	Авторитарно-транзакційний
Постановка завдань	Завдання формулюються конкретно і директивно; пояснення «навіщо» надається не завжди	Директивний
Зворотний зв’язок	Зворотний зв’язок здебільшого негативний (вказівки на помилки); позитивне підкріплення є нечастим	Транзакційний
Залучення персоналу	Участь у стратегічному плануванні обмежена для рядових співробітників; на рівні відділів є елементи партисипативності	Частково партисипативний
Управління конфліктами	Конфлікти нерідко вирішуються через директивні рішення керівника, а не через фасилітацію діалогу	Директивний
Мотивація персоналу	Матеріальна мотивація домінує; нематеріальні форми (визнання, розвиток) недостатньо розвинені	Транзакційний
Розвиток підлеглих	Навчання та розвиток відбуваються переважно у форматі «за потреби», системного підходу немає	Мінімальний
Комунікаційний клімат	Висхідні комунікації стримані через страх критики; горизонтальна взаємодія розвинута недостатньо	Авторитарний вплив

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє стверджувати, що більшість критеріїв управлінської поведінки в ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» тяжіють до авторитарно-транзакційної моделі: рішення централізовані, зворотний зв'язок переважно контрольний, а нематеріальна мотивація залишається

нерозвиненою. Водночас виявлені елементи партисипативності на рівні окремих відділів свідчать про наявний потенціал для трансформації управлінського стилю, який потребує системного закріплення.

Переважний стиль управління в ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» являється транзакційно-директивним з окремими елементами партисипативності на рівні відділів. Цей змішаний стиль характеризується такими системними ознаками такими як централізація прийняття рішень тобто стратегічні та більшість тактичних рішень приймаються директором і заступниками, що забезпечує оперативність, але обмежує залученість персоналу. Транзакційна мотивація ця система стимулювання ґрунтується переважно на матеріальних інструментах таких як премії, надбавки, тоді як нематеріальні форми визнання та розвитку залишаються недостатньо розвиненими. Асиметрія комунікаційних потоків спадні комунікації є чіткими і систематичними, тоді як вихідні є недостатніми через психологічні бар'єри. Обмеженість трансформаційних елементів хоча окремі керівники відділів практикують партисипативний стиль, загальна організаційна культура не підтримує трансформаційні ініціативи системно.

Виявлений стиль є характерним для підприємств малого та середнього бізнесу в перехідних економіках із відносно молодою управлінською культурою, де власник або директор є одноосібним центром прийняття рішень. Такий стиль забезпечує прийнятну короткострокову ефективність та стабільність операційних процесів, однак з точки зору теоретичних концепцій, розглянутих у першому розділі, він є субоптимальним з позицій довгострокового стратегічного розвитку, інноваційності та залученості персоналу.

Зведену інтегральну оцінку стану системи внутрішніх комунікацій та практики лідерського управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» представлено в Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка системи внутрішніх комунікацій та практики лідерського управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Параметр оцінки	Оцінка 2022 (1-5)	Оцінка 2025 (1-5)	Рівень	Коментар
Якість спадних комунікацій	3,8	4,3	Висока	Директиви чіткі, завдання зрозумілі; ризик одностороннє інформування
Якість висхідніх комунікацій	2,5	3,3	Нижча за середню	Значний MUM-ефект; підлеглі уникають негативних повідомлень
Горизонтальна комунікація	2,5	3,3	Нижча за середню	Слабка міжвідомча взаємодія; «силосний» ефект
Психологічна безпека	3,1	3,8	Середня	Поступове покращення, однак ризик критики зберігається
Швидкість прийняття рішень	4,2	4,5	Висока	Централізація забезпечує оперативність у стандартних ситуаціях
Залученість персоналу	2,9	3,5	Середня	Залученість зростає, але партисипативність обмежена
Ефективність зворотного зв’язку	3,0	3,7	Середня	Зворотний зв’язок є, але переважно контрольно-критичний
Загальна оціка системи комунікацій	3,1	3,8	Середня	Потенціал вдосконалення у висхідньому та горизонтальному напрямках

Результати інтегральної оцінки (див. Табл. 2.7) підтверджують наявність структурної диспропорції: сильні сторони системи (якість спадних

комунікацій, швидкість прийняття рішень) поєднуються із системними слабкостями (низька якість висхідніх і горизонтальних комунікацій, обмежена залученість персоналу, реактивний характер зворотного зв'язку). Загальна оцінка системи комунікацій зросла з 3,1 у 2022 р. до 3,8 у 2025 р., що є позитивною тенденцією, однак залишається в середньому діапазоні.

Проведений аналіз виявляє взаємозалежність між домінуючим транзакційно-директивним стилем лідерства і структурою комунікаційних потоків. Транзакційний стиль тяжіє до підтримки функціональних комунікацій, але системно не заохочує висхідній зворотний зв'язок та горизонтальну взаємодію. Саме ця закономірність і зафіксована у діяльності ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС».

Виявлені недоліки не ставлять під сумнів загальну ефективність підприємства, яка за фінансовими показниками є стабільно позитивною. Проте вони формують ризик у разі ускладнення ринкових умов або необхідності проведення організаційних змін поточна модель управління може стати гальмом, а не рушієм розвитку. Саме тому результати аналізу слугують хорошою підставою для розроблення рекомендацій щодо трансформації лідерської моделі та вдосконалення комунікаційної системи підприємства.

Оцінювання діючої системи внутрішніх комунікацій та практики лідерського управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» дозволило встановити переважний стиль управління є транзакційно-директивним з обмеженими елементами партисипативності та комунікаційна система характеризується асиметрією потоків із перевагою спадних каналів; ключовими бар'єрами є психологічний той же MUM-ефект та технічний як відсутність єдиної інформаційної платформи і загальний індекс якості комунікацій зростає, проте залишається у середньому діапазоні. Ці висновки визначають вектор рекомендацій третього розділу щодо впровадження відповідального лідерства та модернізації комунікаційних каналів.

2.3 Ідентифікація переважного стилю лідерства та його впливу на залученість і плинність персоналу

Ідентифікація переважного стилю керівництва є ключовим аналітичним завданням оскільки стиль лідерства визначає архітектуру комунікаційних потоків, рівень психологічної безпеки в організації та, зрештою, ступінь залученості й ефективності персоналу. В основу дослідження, представленого результати структурованого анкетування персоналу за адаптованою методикою MLQ, розробленою Б. Бассом та Б. Аволіо, а також результати поглиблених напівструктурованих інтерв'ю з керівниками підрозділів і спостережень за управлінськими практиками. [32]

Методика MLQ є загальновизнаним інструментом вимірювання лідерських стилів, що дозволяє кількісно оцінити три основних типи лідерства. Тансформаційне тобто здатність надихати, розвивати і залучати підлеглих, транзакційне управління на основі умовної винагороди та контролю відхилень і потуральне пасивне уникнення управлінських обов'язків. За шкалою MLQ (0-4 бали, де 0 означає ніколи, 4 - часто/завжди) нижче представлено результати дослідження ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» (див. Табл. 2.8) у перерахунку на п'ятибальну шкалу.

Аналіз результатів MLQ-тестування (див. Табл. 2.8) дозволяє зробити однозначний висновок, що домінуючим стилем лідерства в ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» є транзакційний, що також значно переважає трансформаційний компонент (3,28). Такий профіль є типовим для підприємств, де управлінська культура формувалася в умовах операційного тиску та необхідності забезпечити передбачуваність результату за рахунок чіткого контролю.

Найвищу оцінку серед компонентів отримала «умовна винагорода» (4,2), що підтверджує, що саме матеріальне стимулювання є головним управлінським інструментом. Найнижча оцінка «інтелектуальна стимуляція»

(3,1) свідчить про відсутність системного заохочення нестандартного мислення та пошуку нових рішень. Показовим є те, що субшкала «ідеалізований вплив» тобто сприйняття керівника як рольової моделі залишається нижчою за 3,5, що обмежує здатність лідера надихати команду та формувати сильну організаційну ідентичність.

Позитивною тенденцією є поступове зростання трансформаційних елементів: з 2,82 у 2022 р. до 3,28 у 2025 р. +0,46 пункти.

Таблиця 2.8

Результати оцінювання стилю лідерства керівників за методикою MLQ

Складова MLQ / субшкала	2022	2023	2025	Δ 2025/2022	Домінуючий компонент
Ідеалізований вплив (поведінка)	2,8	3,0	3,2	+0,4	Трансформаційний
Ідеалізований вплив (атрибуція)	2,9	3,1	3,3	+0,4	Трансформаційний
Надихаюча мотивація	3,1	3,4	3,6	+0,5	Трансформаційний
Інтелектуальна стимуляція	2,6	2,9	3,1	+0,5	Трансформаційний
Індивідуальний підхід	2,7	3,0	3,2	+0,5	Трансформаційний
Трансформаційне лідерство (Σ/5)	2,82	3,08	3,28	+0,46	Трансформаційний ↑
Умовна винагорода	3,8	4,0	4,2	+0,4	Транзакційний
Активне управління виключеннями	3,5	3,7	3,8	+0,3	Транзакційний
Пасивне управління виключеннями	3,2	3,0	2,9	-0,3	Транзакційний
Транзакційне лідерство (Σ/3)	3,50	3,57	3,63	+0,13	Транзакційний ↔
Потуральне лідерство (Laissez-faire)	1,8	1,6	1,5	-0,3	Пасивний ↓

Позитивною тенденцією є поступове зростання трансформаційних елементів: з 2,82 у 2022 р. до 3,28 у 2025 р. +0,46 пункти. Це свідчить про природну еволюцію лідерської моделі, яка може бути значно прискорена цілеспрямованими організаційними заходами. Водночас потуральне лідерство послідовно знижується з 1,8 до 1,5, що є позитивним сигналом і пасивне уникнення управлінської відповідальності не є характерним для поточного керівництва.

Для більш повного розуміння управлінського профілю підприємства було проведено порівняльний аналіз поточного стилю управління та цільової моделі трансформаційного лідерства за ключовими параметрами(див. Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика поточного та цільового стилів управління

Параметр	Поточний стиль	Прояв	Цільова модель
Спосіб постановки завдань	Директивний	Директивна постановка + чіткі KPI та контроль	Залучення команди до визначення цілей;
Система мотивації	Транзакційний	Матеріальна винагорода за досягнення KPI; мінімальна нематеріальна складова	Збагачений компенсаційний пакет: нематеріальне визнання, коучинг, кар’єрні треки
Делегування повноважень	Директивний	Повноваження делегуються тактично, але стратегічні рішення централізовані	Поширення повноважень на рівень middle-management; делеговані KPI-зони
Зворотний зв’язок	Транзакційний контроль	Ретроспективний (після факту);	Регулярний 360° feedback; оцінка/покарання

Закінчення табл 2.9

Ставлення до ініціативи	Обмежуючий	Ініціатива прийнятна, якщо не суперечить поточному плану	Систематичне заохочення знизу вгору; банк ідей; впровадження кращих рішень
Комунікаційний клімат	Авторитарно-директивний	Формальний; висхідня комунікація стримана через MUM-ефект	Психологічна безпека; відкрита горизонтальна та вертикальна комунікація
Розвиток підлеглих	Ситуативний (мінімальний)	Навчання «за потребою», ситуативний коучинг	Системна програма розвитку;
Реакція на помилки	Транзакційна (покарання)	Виявлення помилки → вказівка → санкція	Помилка як навчання: аналіз причин → коригування → розвиток

Це демонструє системний розрив між поточними управлінськими практиками та цільовою моделлю трансформаційного лідерства. Найбільш суттєві розриви зафіксовано за параметрам розвитоку підлеглих ситуативний проти системний, комунікаційний клімат директивно-авторитарний проти відкрито-психологічно безпечний та ставлення до ініціативи обмежуюче проти систематично заохочувальне.

Конкретні проблемні аспекти взаємодії персоналу, ідентифіковані в ході комплексного дослідження, систематизовані в таблиці 2.10, де кожна проблема розкривається через прояв, наслідки, причини та рівень критичності. Вона дозволяє оцінити масштаб деструктивних явищ у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» та визначити пріоритети для їх усунення. Отримані дані стануть основою для подолання виявленого управлінського розриву та оптимізації взаємодії персоналу.

Таблиця 2.10

Проблемні аспекти взаємодії персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» та їх характеристика

№	Проблема	Прояв у підприємстві	Наслідки	Причини	Критичність
1	MUM-ефект та страх критики	Підлеглі приховують проблеми до їх загострення;	Несвоєчасне виявлення операційних ризиків;	Директивний стиль управління;	Критичний
2	Слабка горизонтальна комунікація («силосний» ефект)	Відділи діють як відокремлені «силоси»; узгодження між підрозділами відбувається лише через керівництво	Дублювання роботи (~15%); затримка виконання міжвідомчих завдань на 2-4 дні	Відсутність регламентованих горизонтальних нарад; інформація «фільтрується» менеджерами	Високий
3	Відсутність регулярного зворотного зв'язку 360°	Зворотний зв'язок надається переважно контролюючим чином;	Накопичення невисловленого незадоволення;	Транзакційна модель: акцент на результаті, а не на розвитку	Високий
4	Інформаційне перевантаження у Telegram-каналах	Відсутність пріоритизації та структурування повідомлень; критичні повідомлення губляться серед неважливих	Затримка реакції на ключові завдання; помилки через неуважне прочитання	Відсутність медіаполітики та регламенту використання месенджера	Середній

Закінчення табл 2.10

5	Фрагментована інформаційна система	Паралельне ведення даних у Excel, CRM та Telegram; відсутність єдиної бази даних	Втрата даних; помилки в аналітиці; зайві витрати часу на звірку інформації	Відсутність ERP/єдиної CRM-системи; різні цифрові звички у підрозділах	Середній
6	Обмежена залученість до стратегічного планування	Рядові співробітники та менеджери середньої ланки не беруть участі у формуванні стратегії та цілей компанії	Низька ідентифікація з організаційними цілями; зниження мотивації та ініціативності	Централізована модель прийняття рішень; відсутність механізмів партисипативного планування	Середній

Аналіз виявляє, що проблеми взаємодії персоналу мають системний характер і корінням сягають у переважний стиль управління. Найбільш критичною є проблема MUM-ефекту більш ніж шість із десяти співробітників свідомо утримуються від повідомлення поганих новин керівництву через побоювання негативної реакції. Це явище класичний наслідок директивно-транзакційного управління, підтверджений у десятках досліджень організаційної психології[33].

Проблема «силосного ефекту» тобто ізольованість підрозділів є другою за критичністю і безпосередньо пов’язана з першоютак як відсутність психологічної безпеки змушує відділи «захищати» власну інформацію та уникати горизонтальної взаємодії, що інтерпретується як потенційна загроза. Відповідно до спостережень, узгодження між двома відділами в ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» займає в середньому 2-4 робочих дні замість теоретично можливих 2-4 годин при ефективній горизонтальній комунікації.

Динаміку плинності кадрів та суміжних показників залученості персоналу, що є інтегральним індикатором якості комунікаційного клімату та лідерських практик, відображає таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників плинності кадрів та задоволеності персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Коментар / інтерпретація
Плинність кадрів (загальна), %	22,0	18,5	14,2	10,8	Знижується; критично висока у 2022-2023 рр.
у т.ч. технічні спеціалісти, %	25,4	20,1	15,8	11,2	Найвищий ризик втрати носіїв ключових компетенцій
Індекс eNPS (лояльність персоналу)	-12	+5	+18	+31	Позитивна тенденція; норма для галузі: ≥+30
Частка «не залучених» співробітників, %	42	37	29	22	Залишається суттєвою; ціль: <15%
Кількість пропозицій персоналу на рік	3	7	14	23	Зростання ініціативності; потенціал для зростання
Середній стаж роботи на підприємстві, міс.	14	17	22	28	Зростає;свідчить про підвищення утримання персоналу
у т.ч. менеджери з клієнтами, %	18,7	17,3	12,1	9,5	Висока ціна ротації: втрата клієнтських відносин
Рівень задоволеності роботою (1-10)	6,1	6,5	7,0	7,4	Помірне зростання;

Дані таблиці (див. Табл. 2.11) є особливо промовистими. Плинність кадрів у 2022 р. становила 22%, що вдвічі перевищує середньогалузевий показник для сервісних підприємств (10-12%). Незважаючи на поступове зниження до 10,8% у 2025 р., значення залишається вищим за оптимальне. Показовим є те, що технічні спеціалісти носії ключових компетенцій підприємства демонструють найвищий рівень плинності, що несе безпосередні фінансові ризики (вартість заміни одного фахівця оцінюється у 50-150% його річної заробітної плати).

Індекс eNPS це показник, що вимірює готовність персоналу рекомендувати підприємство як роботодавця зріс з критичного рівня -12 у 2022 р. до +31 у 2025 р. Цей показник особливо цінний тим, що відображає не формальну задоволеність, а реальну лояльність. Значення +31 відповідає нижній межі «хорошого» діапазону (Більше чи дорівнює +30 вважається позитивним), проте залишає значний простір для зростання провідні організації-роботодавці демонструють eNPS більше +50.

Частка «незалучених» співробітників тих, хто виконує роботу механічно, без ідентифікації з цілями компанії знизилася з 42% до 22%, що є суттєвим прогресом. Проте майже кожен четвертий співробітник у 2025 р. все ще перебуває у стані незалученості це системна управлінська проблема, що потребує цілеспрямованого вирішення.

Для системного відображення сильних і слабких сторін комунікаційної моделі та лідерських практик ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС», а також зовнішніх можливостей і загроз, застосовано SWOT-аналіз (див. табл. 2.12).

Узагальнення результатів аналізу свідчить про наявність позитивного тренду і підприємство послідовно скорочує плинність кадрів, підвищує індекс лояльності та знижує частку незалучених співробітників.

Найбільш уразливою ланкою залишається категорія технічних спеціалістів, висока плинність яких формує подвійний ризик такий як прямі фінансові витрати на пошук і адаптацію нових працівників та поступову

втрату інституційних знань, що важко піддаються формалізації. Відтак, вдосконалення системи внутрішніх комунікацій та лідерських практик є стратегічним пріоритетом підприємства.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз системи внутрішніх комунікацій та практики лідерського управління ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
- Чіткі та зрозумілі спадні комунікації - Розгалужена система оперативних нарад - Швидкість прийняття рішень завдяки централізації - Зростання індексу лояльності eNPS (+31 у 2025 р.) - Поступове зниження плинності кадрів	- Виражений MUM-ефект: 62% персоналу стримують негативну інформацію - Слабка горизонтальна комунікація між відділами - Відсутність системного зворотного зв’язку 360° -
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
- Впровадження трансформаційної лідерської моделі - Цифровізація комунікаційних процесів (ERP/CRM) - Розвиток культури психологічної безпеки - Запровадження програм розвитку та ІПР - Впровадження регулярних сесій горизонтальної взаємодії між відділами - Залучення персоналу до OKR-планування	- Подальша втрата кваліфікованих фахівців при незмінній моделі управління - Зниження конкурентоспроможності через неефективні комунікації - Ризик організаційної кризи при необхідності швидких змін - Накопичення прихованих конфліктів через обмежений зворотний зв’язок

SWOT-аналіз (див. Табл. 2.12) підтверджує розбіжну природу поточної ситуації так як підприємство має реальні сильні сторони такі як чіткість спадних комунікацій, позитивна динаміка лояльності, зниження плинності, проте їх конкурентна перевага підривається системними слабкостями наприклад MUM-ефект, силосна структура або відсутність 360° зворотного зв'язку. Найбільш критичним з точки зору ризиків є загроза організаційної кризи при необхідності швидкої адаптації: централізована директивна система є крихкою в умовах волатильного середовища, оскільки вся управлінська здатність концентрується в одному «вузлі».

Для структурування виявлених проблем та встановлення пріоритетів їх вирішення застосовано матрицю пріоритизації на основі критеріїв «частота прояву» та «вплив на організаційну ефективність» (див. Табл. 2.13). Пріоритетний індекс розраховується як добуток двох критеріїв, оцінених за шкалою 1-5.

Таблиця 2.13

Матриця пріоритизації проблемних аспектів взаємодії персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Проблема	Частота прояву (1-5)	Вплив на ефективність (1-5)	Пріоритетний індекс (ЧхВ)	Категорія	Ранг
MUM-ефект / страх критики	5	5	25	Терміново-важливо	1
Слабка горизонтальна комунікація	4	5	20	Терміново-важливо	2
Відсутність зворотного зв'язку 360°	4	4	16	Важливо	3
Нерозвиненість нематеріальної мотивації	4	4	16	Важливо	4

Закінчення таблиці 2.13

Обмежена залученість до планування	3	4	12	Важливо	5
Фрагментована IT-інфраструктура	3	4	12	Важливо	6
Інформаційне перевантаження в месенджері	3	3	9	Менш критично	7

Матриця пріоритизації дозволяє конкретизувати першочергові напрями управлінського втручання. Проблема MUM-ефекту та слабкої горизонтальної комунікації отримала максимальні пріоритетні і відноситься до категорії «терміново-важливо». Ці проблеми мають бути вирішені у першу чергу, оскільки їх подолання одночасно зменшить прояви інших проблем таких як підвищення психологічної безпеки зменшить інформаційне перевантаження та покращить залученість.

Таким чином, ідентифікаційний аналіз стилю керівництва та проблемних аспектів взаємодії персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» дозволив сформулювати наступні узагальнюючі висновки що переважаючим стилем лідерства є транзакційно-директивний, що забезпечує операційну стабільність, але системно обмежує залученість, ініціативність та інноваційність персоналу. Комунікаційна модель підприємства характеризується суттєвою асиметрією потоків: спадні комунікації є ефективними, тоді як висхідні та горизонтальні залишаються значно слабшими. Ключовим системоутворюючим бар’єром є психологічний MUM-ефект та страх критики, що блокує висхідню комунікацію і знижує якість управлінських рішень через неповноту інформації. Показники плинності

кадрів, незалученості та eNPS демонструють позитивну динаміку, однак залишаються далекими від цільових значень, що підтверджує необхідність системної трансформації управлінської моделі. Матриця пріоритизації визначає MUM-ефект та слабку горизонтальну взаємодію як першочергові об’єкти управлінського впливу; їх подолання потребує переходу до елементів трансформаційного лідерства зокрема формування культури психологічної безпеки та розвитку систем зворотного зв’язку.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛННЯ СИСТЕМИ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

3.1 Імплементація закордонного досвіду відповідального лідерства у діяльність ТОВ «Євростандарт»

Аналітичні результати, отримані у другому розділі свідчать про те, що підвищення ефективності лідерського управління та комунікаційних систем ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» потребує системних управлінських рішень. Одним із найперспективніших напрямів такого системного вдосконалення є цілеспрямована імплементація закордонного досвіду відповідального лідерства концепції, що набуває дедалі більшого поширення у провідних компаніях світу та підтверджує свою ефективність у різноманітних культурних і галузевих контекстах.

Відповідальне лідерство являється відносно молодою, але динамічно розвиненою управлінською концепцією, сформованою на перетині теорій трансформаційного лідерства, корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та управління зацікавленими сторонами. Концептуальне підґрунтя відповідального лідерства було закладеним у роботах Т. Манурека та Х. Пілар, К. Людіг та Д. Кіля, а також Ф. Маака та Н. Плесса. [34]

Відповідно до їх визначення, відповідальний лідер це той, хто здатний будувати стосунки з широким колом стейкхолдерів (внутрішніх та зовнішніх), зберігаючи при цьому орієнтацію на загальне благо, а не лише на інтереси власників або топ-менеджменту.

Ключові принципи відповідального лідерства, що відрізняють його від класичних концепцій, складаються з орієнтації на цінності рішення ухвалюються не лише на підставі економічної доцільності, але й відповідно до етичних стандартів та корпоративних цінностей, також системне мислення

лідер враховує довгостроковий вплив рішень на всі зацікавлені сторони, ще психологічна безпека та відкритість створення середовища, де кожен може висловлюватися без страху покарання, розвиток людського капіталу стратегічна увага до навчання, наставництва та кар'єрного зростання підлеглих і прозора комунікація відкрите інформування команди щодо цілей, труднощів та перспектив організації.

Вивчення та систематизація закордонного досвіду дозволяє виявити ряд конкретних моделей та практик відповідального лідерства, що демонструють найвищу результативність і можуть бути адаптовані до умов ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС».

Аналіз дозволяє виокремити кілька наскрізних закономірностей, що об'єднують найуспішніші зарубіжні практики відповідального лідерства. По-перше, у всіх розглянутих компаніях лідерська модель формувалася не стихійно, а цілеспрямовано через розробку чітких рамкових документів, програм підготовки та регулярного вимірювання лідерських компетенцій. По-друге, ефективне відповідальне лідерство у цих організаціях завжди супроводжується системними механізмами зворотного зв'язку як від підлеглих до керівництва, так і між рівними за статусом колегами. По-третє, відповідальне лідерство тісно пов'язане з відкритою, прозорою комунікацією, де керівники першими демонструють готовність ділитися як успіхами, так і труднощами.

Особливого значення для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» набуває досвід японського підприємства Toyota, оскільки підприємство також є сервісною організацією.

Принцип Kaizen тобто безперервне вдосконалення у контексті відповідального лідерства означає не лише технологічну оптимізацію, але й постійне покращення лідерської поведінки та міжособистісної взаємодії в команді.

Таблиця 3.1

Практики відповідального лідерства провідних компаній світу

Компанія/ Країна	Практика відповідального лідерства	Результат	Застосовність для ТОВ
Google (США)	Програма «Project Oxygen» ідентифікація 10 ключових поведінок ефективного менеджера;[35] регулярні 1-on-1, психологічна безпека	Ефективність команд зросла на 37%; плинність знизилась на 20%	Висока: систематизований підхід до 1-on-1 та розвитку менеджерів
Novo Nordisk (Данія)	Модель «Triple Bottom Line» баланс між фінансовими результатами, соціальним і екологічним впливом;[36]	Найдорожча компанія Європи у 2023 р.; eNPS > +60	Висока: запровадження регулярних звітів керівництва
W.L. Gore & Associates (США)	Решітчаста структура без формальних посад; лідерство виникає органічно; кожен може ініціювати проєкт	Понад 1000 успішних продуктових інновацій; 58 років поспіль у списку Forbes «Кращих роботодавців»	Середня: адаптувати принцип «банку ідей» та горизонтальних ініціативних груп
Toyota (Японія)	Toyota Way: Kaizen (постійне вдосконалення), Genchi Genbutsu (спостереження на місці), Hansei (рефлексія після проєкту)[37]	Один з найефективніших виробників у світі; рівень дефектів < 0,001%	Висока: запровадити формат post-mortem рефлексії після завдань
Patagonia (США)	Лідерство з позицій цінностей; прозора внутрішня комунікація; участь персоналу у прийнятті рішень щодо корпоративної відповідальності	Плинність < 4%; лояльність бренду та персоналу на рекордному рівні	Середня: формалізувати цінності компанії та залучати персонал до їх реалізації

Аналіз таблиці 3.1 засвідчує, що всі п'ять компаній об'єднує спільний знаменник: відповідальне лідерство у них є не декларацією, а системно вбудованою практикою, підкріпленою конкретними вимірюваними інструментами. Для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» найбільш застосовними є підходи Google (систематизація 1-on-1 та психологічна безпека) і Toyota (культура рефлексії), оскільки вони відповідають виявленим пріоритетним проблемам підприємства MUM-ефекту та обмеженому зворотному зв'язку.

Концепція психологічної безпеки А. Едмондсон, що лежить в основі моделі Google, є принципово важливою для подолання виявленого MUM-ефекту. Дослідники Google у рамках проєкту Aristotle встановили, що психологічна безпека це найважливіший фактор ефективності команди, що перевершує за значимістю індивідуальні компетенції, досвід роботи або структуру команди. Застосування цієї концепції до умов ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» такі ключові управлінські кроки:

1. Демонстрацію вразливості лідером коли керівник відкрито визнає власні помилки та обмеження, він моделює поведінку, що знижує страх підлеглих перед подібними визнаннями;
2. Формалізацію конструктивного обговорення помилок впровадження регулярних форматів результатів аналізу, де акцент робиться не на пошуку винного, а на системних причинах та способах запобігання;
3. Відмову від публічної критики будь-яка негативна оцінка діяльності конкретного співробітника здійснюється лише в індивідуальному форматі, натомість публічно відзначаються лише досягнення.

Уваги також заслуговує скандинавська модель лідерства, що характерна для таких країн як Данія, Швеція та Фінляндія і відображена зокрема у досвіді Novo Nordisk та IKEA. Ця модель ґрунтується на п’яти ключових принципах. Принцип рівності та поваги до кожного співробітника незалежно від його ієрархічного статусу, принцип консенсусного прийняття рішень, тобто лідер

прагне досягнення спільної позиції, а не нав’язування власної точки зору, принцип культури зворотного зв’язку, де як позитивна, так і критична оцінка є нормою і не несе загрози для стосунків; автономія підлеглих та делегування з відповідальністю; баланс між роботою та особистим життям як складова стратегічного управління персоналом [38].

Адаптація скандинавської моделі до підприємства ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» не передбачає механічного копіювання, а краще потребує врахування специфіки вітчизняного культурного контексту. Україна характеризується відносно високим індексом дистанції влади за Хофстеде (PDI ≈ 92), що означає традиційну готовність підлеглих прийняти ієрархічну нерівність. Тому впровадження елементів партисипативного управління має відбуватися поступово і супроводжуватися відповідними комунікаційними роз’ясненнями, що формують у персоналу розуміння нових правил гри.

На підставі проведеного аналізу сформовано концептуальну модель імплементації закордонного досвіду відповідального лідерства для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС», що базується на трьох рівнях трансформації (Табл.3 2).

Перший рівень це індивідуальна трансформація лідерів і вона являється фундаментальним, оскільки будь-які організаційні зміни залишаються декларативними, якщо не підкріплені реальними змінами у щоденній поведінці керівників. На цьому рівні ключовим інструментом є розвиток емоційного інтелекту, що охоплює самоусвідомлення, самоконтроль, соціальне розуміння та управління відносинами. Дослідження Д. Гоулмана переконливо демонструють, що лідери з розвиненим Ем. Інтелектом формують у своїх командах значно вищий рівень психологічної безпеки та довіри [39].

Командна трансформація яка реалізується через зміну щоденних форматів взаємодії. Японський принцип Hansei рефлексія передбачає, що

після завершення кожного значимого проєкту чи завдання команда витрачає по 30 або 60 хвилин на структуровану дискусію в якій обговорюються такі питання по типу, що вдалося, що не вдалося, чому і що потрібно змінити. Цей формат дуже відрізняється від традиційного для директивного управління розбору польотів, де переважає пошук винного. У форматі Hansei акцент свідомо переноситься на процеси та системи, а не на особистості, що знижує захисну реакцію учасників і підвищує відкритість до визнання помилок.

Таблиця 3.2

Трирівнева модель імплементації відповідального лідерства у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Рівень трансформації	Зміст змін	Джерело закордонного досвіду	Очікуваний результат	Термін
1. Індивідуальний (лідер)	Розвиток емоційного інтелекту, навичок активного слухання, відкритості та саморефлексії керівників усіх рівнів	Google (Project Oxygen), модель EQ Гоулмана	Підвищення психологічної безпеки; зниження MUM-ефекту на 30-40%	6-12 міс.
2. Командний (міжособистісний)	Впровадження регулярних 1-on-1, структурованих нарад з елементами Kaizen, формату post-mortem аналізу	Toyota (Hansei), Google (Project Aristotle)	Зміцнення довіри; ріст частоти ініціативних висхідних повідомлень	3-9 міс.
3.Організаційний (системний)	Формалізація цінностей компанії, запровадження OKR-планування за участю персоналу	Novo Nordisk, Patagonia, W.L. Gore	Підвищення eNPS до +45-50; зниження плинності до < 8%	12-24 міс.

Третій рівень організаційна трансформація і вона передбачає зміну формальних систем управління таким чином, щоб вони підтримували, а не тільки могли підривати принципи відповідального лідерства. Той же досвід Novo Nordisk свідчить, що одним із найпотужніших інструментів є регулярне, квартальне або піврічне звітування топ-менеджменту перед усією командою і це стосується не лише фінансових результатів, але й щодо стану корпоративної культури, результатів опитувань задоволеності персоналу та прогресу в досягненні некомерційних цілей. Така практика демонструє, що керівництво дійсно прислухається до зворотного зв'язку коллег або персоналу, перетворюючи комунікацію на двосторонній процес.

Наступним кроком після визначення концептуальної моделі є розробка детального плану імплементації.

Таблиця 3.3

Дорожня карта імплементації відповідального лідерства у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Етап	Назва	Ключові заходи	Відповідальний	Індикатор успіху
Перший етап (0-3 міс.)	Діагностика та усвідомлення	Повторне опитування 360°; сесія стратегічного усвідомлення для керівників; формування "Команди змін"	Директор + зовнішній фасилітатор	Ідентифікований перелік конкретних поведінкових змін для кожного керівника
Другий етап (3-9 міс.)	Пілотне впровадження	Навчання EQ для керівників; запуск регулярних 1-on-1; впровадження post-mortem формату в двох пілотних відділах	Керівники відділів	Підвищення психологічної безпеки у пілотних групах на 20%+

Закінчення табл 3.3

Третій етап (9-18 міс.)	Масштабування	Поширення практик на всі підрозділи; запуск OKR-планування за участю персоналу;	HR-функція + керівники	eNPS > +40; плинність < 10%
Четвертий етап (18-24 міс.)	Інституціоналізація	Закріплення практик у регламентах; інтеграція принципів відповідального лідерства у систему оцінки керівників	Директор + HR	Стійке утримання досягнутих показників; самовідтворення культури

Для забезпечення результативності імплементації відповідального лідерства у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» необхідно враховувати типові ризики, що супроводжують подібні трансформації. Міжнародний досвід свідчить про те що основними причинами невдачі лідерських трансформацій є формальне ставлення зміни фіксуються на папері, але не реалізуються на практиці, що створює такий своєрідний ефект "сендвічу" топ-менеджмент і рядові співробітники підтримують нові підходи, але менеджери середньої ланки залишаються осередком опору та нетерплячість очікування миттєвих результатів та відмова від зусиль при першому ж уповільненні прогресу.

Для подолання цих ризиків ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» рекомендується по-перше, призначити внутрішніх "амбасадорів змін" серед найбільш авторитетних неформальних лідерів у колективі, по-друге, забезпечити видиму демонстрацію прихильності до нових підходів з боку директора та його заступників через власну поведінку і по-третє, відзначати та

підсилювати навіть невеликі приклади реалізації принципів відповідального лідерства на щотижневих нарадах.

Імплементація закордонного досвіду відповідального лідерства є стратегічним напрямом розвитку управлінської моделі для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». Трирівнева модель трансформації яка базується на кращих практиках інших великих компаній таких як Google, Toyota, Novo Nordisk та ін., адаптована до специфіки вітчизняного підприємства та спрямована на подолання ключових дефіцитів які були зазначені раніше таких як MUM-ефект, слабка горизонтальна комунікація та обмежена залученість персоналу.

3.2 Розробка програми розвитку лідерських компетенцій та модернізація комунікаційних каналів на засадах цифровізації

Ефективна реалізація моделі відповідального лідерства, потребує не лише нових цінностей, але й спрямованого розвитку конкретних управлінських повноважень у керівників усіх рівнів ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». Результати аналізу, виявили суттєву невідповідність між поточним управлінським профілем підприємства, а саме транзакційно-директивний стиль та цільовою моделю трансформаційного лідерства. Подолання цього розриву потребує комплексної, структурованої програми розвитку лідерських компетенцій, що охоплює керівників усіх трьох рівнів і вони поділяються на вищий рівень де знаходяться директори та заступники, середній рівень де є керівники відділів та операційний рівень де знаходяться старші спеціалісти з неформальними лідерськими функціями.

Розробка комплексної програми розвитку лідерських компетенцій базується на моделі лідерської ефективності, яка була адаптована для умов підприємств сфери послуг середнього розміру. Відповідно до цієї моделі,

виокремлено п’ять ключових комплексів лідерських компетенцій, що підлягають цілеспрямованому розвитку.

Таблиця 3.4

Модель ключових лідерських компетенцій та їх поточний рівень розвитку у ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Кластер компетенцій	Компетенція	Поточний рівень	Цільовий рівень	Пріоритет
1.Самолідерство	Емоційний інтелект (EQ)	2,9	4,2	Критичний
	Саморефлексія та усвідомленість	2,7	4,0	Критичний
2.Комунікаційне лідерство	Активне слухання	3,1	4,3	Критичний
	Надання зворотного зв’язку	2,8	4,5	Критичний
	Переконлива аргументація	3,5	4,2	Середній
3.Командне лідерство	Психологічна безпека (формування)	2,6	4,0	Критичний
	Делегування та розширення повноважень	3,0	4,2	Високий
	Управління конфліктами	3,2	4,0	Середній
4.Стратегічне лідерство	Стратегічне мислення та постановка цілей (OKR)	3,4	4,3	Середній
	Управління змінами	2,8	4,0	Високий
5.Цифрове лідерство	Цифрові комунікаційні компетенції	3,1	4,2	Середній
	Управління гібридними командами	2,5	3,8	Середній

Аналіз таблиці 3.4 свідчить, що найбільші «розриви компетенцій» зосереджені у блоках самолідерства та комунікаційного лідерства, де відставання від цільового рівня становить 1,3-1,7 бали. Примітно, що саме ці компетенції є базовими: нерозвиненість емоційного інтелекту та навичок зворотного зв'язку безпосередньо обмежує ефективність усіх інших управлінських функцій, що підтверджує доцільність починати програму розвитку саме з першого блоку.

Результати таблиці свідчать про те, що кілька компетенцій з найбільшим розривом між поточним та цільовим рівнями розвитку формують цільову групу навичок, що потребують негайного вдосконалення. Найбільш критичними є надання зворотного зв’язку і розрив становить 1,7 бали, формування психологічної безпеки що становить 1,4 бали, саморефлексія 1,3 бали та емоційний інтелект що також становить 1,3 бали. Усі ці компетенції які пов’язані між собою показують, що нерозвиненість Ем. Інтелекту та самоусвідомленості безпосередньо обмежує здатність лідера формувати відкрите комунікаційне середовище та надавати конструктивний зворотний зв’язок.

На підставі ідентифікованих пріоритетів було сформовано комплексну програму розвитку лідерських компетенцій, що охоплює три блоки навчання та розвитку, реалізовані протягом 18 місяців.

Блок 1. Розвиток емоційного інтелекту та комунікаційних навичок. Перший блок є фундаментальним для всієї програми, оскільки спрямований на формування базових особистісних якостей, без яких подальший розвиток лідерських компетенцій залишається поверхневим. Програма блоку 1 розрахована на 3-4 місяці та включає такі модулі як модуль «Усвідомлений лідер» і тривалість становить: 16 годин, формат: 2 дні тренінгу + 4 коучингові сесії. Цей модуль орієнтований на розвиток самоусвідомленості через структуровану рефлексію. Учасники будуть проводити діагностику власного Ем. Інтелекту за методикою EQ-i 2.0, отримують індивідуальні звіти та

розробляють персональні плани розвитку Ем. Інтелекту, також практичний компонент включає щоденні 5-хвилинні практики усвідомленості, що наукою доведено знижують реактивність та підвищують якість міжособистісної взаємодії.[40] Модуль «Мистецтво зворотного зв'язку»який буде тривати: 8 годин, формат: 1 день тренінгу + практика. Цей модуль є одним із найбільш практично значущих для «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС», враховуючи виявлений дефіцит конструктивного зворотного зв'язку. Учасники засвоюють модель SBI тобто Ситуація-Поведінка-Вплив як структурований формат надання зворотного зв'язку, що дозволяє уникнути оціночних суджень і сфокусуватися на конкретних спостережуваних фактах та їх наслідках. Паралельно освоюється модель Radical Candor Кім Скотт: баланс між прямою чесністю та щирою турботою про людину як передумова ефективного зворотного зв'язку[41]. Модуль «Активне слухання та комунікаційні патерни» тривтиме: 8 годин. Практичний тренінг, у якому учасники виявляють власні комунікаційні шаблони за допомогою відеофіксації та аналізу діалогів. Запроваджуються техніки активного слухання: відображення змісту, відображення почуттів, прояснення та ефективне використання пауз. Особлива увага приділяється розвитку навичок «слухати, щоб зрозуміти», а не «слухати, щоб відповісти» ключовій відмінності, що характеризує лідерів із розвиненим Ем.Інтелектом.

Блок 2. Командне лідерство та управління психологічною безпекою. Цей блок спрямований на розвиток компетенцій, необхідних для формування ефективних команд з високим рівнем взаємодії та довіри. Він реалізується на 4-9 місяці програми та включає такі модулі як модуль «Психологічна безпека: від теорії до практики» тривалість: 12 годин + командна супервізія. Учасники отримують глибоке розуміння концепції психологічної безпеки А. Едмондсон і засвоюють конкретні лідерські поведінки, що її формують. Програма включає: проведення власної діагностики рівня психологічної безпеки у своїй команді за методикою Edmondson Psychological Safety Scale[42];

ідентифікацію конкретних управлінських дій (тригерів), що руйнують психологічну безпеку у власному підрозділі; розробку індивідуального плану з трьох конкретних змін у щоденній поведінці, що підвищать психологічну безпеку команди. Модуль «Мистецтво делегування» тривалість: 8 годин. Навчальна програма за моделлю SMART-делегування, що охоплює чотири рівні делегування від «зробити за вказівкою» до «повної автономії» та критерії вибору відповідного рівня залежно від зрілості підлеглого та складності завдання. Центральним практичним елементом є розробка кожним учасником «матриці делегування» для власного підрозділу: систематизації завдань за критеріями доцільності та готовності до делегування. Модуль «Фасилітація командних діалогів» тривалість: 16 годин. Цей практичний модуль навчає керівників проводити наради у форматі, що заохочує рівноправну участь усіх членів команди. Освоюються техніки фасилітації: World Café, 1-2-4-All, Fishbowl, що дозволяє структурувати групову дискусію таким чином, щоб думки кожного учасника були почуті. Окремий акцент робиться на управлінні «голосними мовчальниками» тими членами команди, що мають цінні ідеї, але через психологічні бар'єри утримуються від їх висловлення. [43]

Блок 3. Стратегічне та цифрове лідерство. Цей блок орієнтований переважно на керівників вищого та середнього рівня і спрямований на розвиток компетенцій стратегічного мислення та ефективного використання цифрових інструментів управління. Реалізується на 9-18 місяці програми. Модуль «OKR: залучення команди до стратегічного планування» тривалість: 8 годин. Методологія OKR або Objectives and Key Results, що активно використовується провідними компаніями світу Google, Intel, Spotify, є практичним інструментом підвищення залученості персоналу до стратегічного планування.[44]

Учасники навчаються формулювати та каскадувати OKR таким чином, щоб кожен співробітник розумів зв'язок між своїми щоденними завданнями та стратегічними цілями організації. Для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ

СЕРВІСЕС» рекомендується трирівнева структура OKR організаційний рівень директор, рівень підрозділу керівники відділів та індивідуальний рівень за вибором, для залучених співробітників. Модуль «Лідерство змін» тривалість: 16 годин. Програма базується на восьмикроковій моделі управління змінами Дж. Коттера та концепції ADKAR (Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement).[45]

Учасники навчаються діагностувати рівень організаційного опору змінам, будувати "коаліцію підтримки" та ефективно комунікувати причини та переваги запланованих змін. Окремий модуль присвячений роботі з тривогою та невизначеністю в команді критично важливий навик в умовах воєнного часу та постійної макроекономічної нестабільності.

Для забезпечення ефективності та вимірюваності Комплексної програми розвитку лідерських компетенцій необхідна чітка система моніторингу та оцінки результатів. Пропонується трирівнева модель оцінки на основі класичної методики Кіркпатріка(див. Табл 3.5).[46]

Таблиця 3.5

Система моніторингу та оцінки ефективності Комплексної програми розвитку лідерських компетенцій

Рівень оцінки	Що вимірюється	Метод вимірювання	Частота	Відповідальний
Рівень 1: Реакція	Задоволеність учасників навчанням;	Анкети зворотного зв’язку після кожного модуля (NPS-формат)	Після кожного модуля	HR-функція
Рівень 2: Навчання	Засвоєння знань та формування нових навичок	Тести перед/після; практичні кейс-завдання; симуляції	Після кожного блоку	Тренер + HR

Закінчення табл 3.5

Рівень 3: Поведінка	Зміна реальної управлінської поведінки на робочому місці	360° оцінювання; спостереження HR-спеціаліста; результати опитувань команди	Через 3 та 6 місяців після кожного блоку	HR-функція
Рівень 4: Результати	Вплив на організаційні показники	Динаміка KPI: eNPS, плинність, якість виконання завдань, рівень конфліктів	Щоквартально	Директор + HR

Бюджет комплексної програми розвитку лідерських компетенцій є важливим аргументом для прийняття управлінського рішення про її запровадження. Нижче наведено орієнтовний розрахунок витрат та очікуваного ROI повернення інвестицій у навчання.

Таблиця 3.6

Орієнтовний бюджет та ROI Комплексної програми розвитку лідерських компетенцій ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Стаття витрат	Розрахунок	Сума (тис. грн)
Зовнішні тренери та фасилітатори (3 блоки * 3 модулі)	Ринкова вартість 1 дня тренінгу ≈ 15 тис. грн * 12 дн.	180
Коучингові сесії для топ-менеджменту	20 сесій * 4 тис. грн	80
EQ-діагностика (EQ-i 2.0)	10 керівників * 3,5 тис. грн	35
Матеріали, платформа для онлайн-навчання	Ліцензія на 18 місяців	45
Витрати часу учасників (альтернативні витрати)	10 керів. * 80 год. * середня ставка	96
Разом прямих витрат		436
Очікувана економія від зниження плинності (з 10,8% до 8%)	2 особи * 1,2 річної з/п (вартість заміни) * 113 тис. грн (серед. з/п)	270

Закінчення табл 3.6

Очікуване зростання продуктивності (+5%)	19 840 тис. грн * 5% * коеф. 0,3	298
Зниження витрат через ефективнішу комунікацію (-30 хв/день/особу)	64 особи * 130 раб.днів * 0,5 год * 50 грн/год	208
Загальний очікуваний ефект (рік)		776
ROI програми	(776-436)/436 * 100%	≈ 78%

Аналіз таблиці 3.7 демонструє, що запропонований набір цифрових інструментів охоплює всі ключові дефіцити комунікаційної системи підприємства: від оперативного обміну повідомленнями та управління завданнями до системного збору зворотного зв'язку. При цьому сукупна вартість рекомендованої екосистеми не перевищує 35-40 USD на одного користувача на місяць, що є економічно прийнятним з огляду на очікуваний ефект від підвищення операційної ефективності та зниження плинності кадрів.

Розрахунки, свідчать, що комплексна програма розвитку лідерських компетенцій є економічно обґрунтованою: очікуваний ROI становить близько 78%, що перевищує більшість альтернативних інвестиційних можливостей підприємства. При цьому вказані розрахунки є консервативними і не враховують ряд важливих непрямих ефектів: підвищення якості обслуговування клієнтів (що прямо впливає на дохід), зміцнення репутації підприємства як роботодавця та підвищення інноваційної активності персоналу.

Окремим важливим елементом програми є формування системи внутрішнього наставництва (менторингу), що дозволить закріпити набуті навички та забезпечити їх передачу від досвідчених керівників до менш досвідчених. Для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» рекомендується структура парного менторингу, де кожен керівник відділу стає ментором для двох-трьох старших технічних спеціалістів, що виявляють лідерський

потенціал. Зустрічі проводяться щомісяця у форматі структурованої бесіди за протоколом GROW (Goal-Reality-Options-Will).[47]

Таким чином, комплексна програма розвитку лідерських компетенцій є центральним елементом стратегії вдосконалення управлінської системи ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». Вона забезпечує системний, вимірюваний та економічно обґрунтований підхід до трансформації лідерського профілю підприємства від транзакційно-директивного до трансформаційного

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження моделі відповідального лідерства та визначення впливу на результативність організації

Розвиток лідерських компетенцій, є необхідною, але недостатньою умовою підвищення ефективності комунікаційної системи ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». Поряд із трансформацією особистісних якостей та поведінкових патернів керівників, підприємство потребує системного оновлення технічної інфраструктури комунікацій впровадження сучасних цифрових інструментів, що відповідають масштабу, специфіці та стратегічним цілям організації.

Цифровізація комунікаційних каналів є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту. Відповідно до звіту McKinsey Global Institute, компанії, що активно впроваджують цифрові комунікаційні інструменти, демонструють на 20-25% вищу продуктивність праці порівняно з підприємствами, де переважають традиційні аналогові комунікації. Разом із тим дослідники наголошують, що ефект від цифровізації комунікацій визначається не стільки технологічними рішеннями, скільки якістю їх впровадження та рівнем лідерської підтримки.[48]

Перед розробкою конкретних рекомендацій щодо модернізації комунікаційних каналів необхідно провести порівняльний аналіз наявних цифрових інструментів та визначити ті, що найкраще відповідають потребам

підприємства. Систематизацію ключових цифрових інструментів комунікації та їх застосовність для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» було наведено далі (див. табл 3.7.)

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз цифрових інструментів комунікації ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Категорія	Інструмент	Функціональність	Вартість/міс. (USD)	Рекомендація
Корпоративний месенджер	Microsoft Teams	Чат, відеодзвінки, файлообмін, канали за проєктами	6 USD/корист.	Рекомендовано (основний)
Корпоративний месенджер	Slack	Гнучкі канали, численні інтеграції, пошук по архіву, бот-автоматизація	8,75 USD/корист.	Альтернатива Teams
Управління проєктами	Asana	Задачі, проєкти, звіти, автоматизація workflows, дашборди	11 USD/корист.	Рекомендовано
Управління проектами	Notion	База знань, управління задачами, документація, wiki, дашборди	10 USD/корист.	Рекомендовано (база знань)
CRM-система	HubSpot CRM	Ведення клієнтів, контакти, угоди	Безкоштовно (базовий)	Рекомендовано (старт)
CRM-система	Zoho CRM	Повний цикл управління клієнтами, автоматизація, аналітика	14 USD/корист.	Для розширення
Відеокомунікації	Zoom Workplace	Відеонаради, вебінари, запис, AI-резюмування зустрічей	15,99 USD/хост	Рекомендовано
Зворотний зв’язок 360°	Culture amp	Опитування залученості, eNPS	5 USD/корист.	Рекомендовано

Для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» можна впровадити інтегровані цифрові комунікаційні екосистеми, що складаються з чотирьох взаємопов'язаних компонентів. Ця екосистема побудована за принципом «мінімального необхідного набору інструментів»: замість впровадження великої кількості розрізнених платформ, що створює хаос і перевантаження, обирається компактний і добре інтегрований набір рішень.

Впровадження Microsoft Teams як основної платформи для внутрішніх комунікацій вирішить одну з ключових проблем підприємства фрагментацію інформаційного простору між Telegram, електронною поштою та особистими розмовами. Teams забезпечить структуровані канали за підрозділами та проєктами з чітко визначеними правилами використання медіаполітикою, також відеонаради та їх автоматичне ШІ-резюмування та ж сама функція Microsoft Copilot, що дозволить зберегти записи ключових рішень, а ще інтеграцію з календарем Outlook, що оптимізує планування нарад і єдиний архів повідомлень з функцією пошуку, що виключить повторні запити пошліть ще раз те листування.

Особливо важливим аспектом впровадження Teams є розробка та впровадження корпоративної медіаполітики документу, що регламентує які питання вирішуються через яку платформу Teams для робочих питань, електронна пошта для офіційних документів, телефон лише для термінових питань поза робочим часом також норми часу відповіді на повідомлення різних типів і правила використання тегів @all та @channel лише для дійсно важливих повідомлень і заборону обговорення робочих питань у неробочий час через корпоративний месенджер для забезпечення балансу роботи та відпочинку. Медіаполітика є не просто технічним документом, але й проявом відповідального лідерства вона демонструє повагу до часу та особистого простору співробітників.

Впровадження Asana вирішить другу критичну проблему відсутність прозорості щодо статусу завдань та відповідальності виконавців. Наразі в ТОВ

«ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» завдання постановляються через різні канали усно на нарадах, через месенджер або email, що призводить до їх втрати, дублювання та конфліктів при визначенні пріоритетів.

Asana забезпечить єдину точку управління завданнями для всіх підрозділів;і візуалізацію завантаженості кожного співробітника, що унеможливить «невидиме перевантаження» також є автоматичні нагадування та звіти про хід виконання, що знизить потребу у контрольних нарадах також інтеграція з Microsoft Teams нове завдання в Asana автоматично сповіщає виконавця через Teams також прозорість горизонтальної взаємодії кожен підрозділ бачить завдання суміжних відділів у частині, що стосується спільної роботи.

Відсутність систематизованої бази знань є прихованою, але суттєвою операційною проблемою ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» і при звільненні або хворобі ключового спеціаліста велика кількість критичних знань «іде разом з ним». Платформа Notion дозволить створити структурований корпоративний аналог wiki, що включатиме в себе стандартні операційні процедури для ключових бізнес-процесів і база клієнтів із нотатками щодо специфіки їх обслуговування; архів рішень, прийнятих на нарадах у форматі Decision Log а також навчальні матеріали та відповіді на поширені питання для нових співробітників.

Culture Amp як платформа для вимірювання залученості та зворотного зв’язку 360° тож впровадження Culture Amp вирішить системну проблему відсутності регулярного, структурованого зворотного зв’язку. Ця платформа дозволяє проводити щоквартальні pulse-опитування залученості персоналу 7-10 питань, результати протягом 24 годин збирати анонімний зворотний зв’язок від підлеглих щодо лідерської поведінки своїх керівників 360° оцінка також вимірювати eNPS у реальному часі, відстежуючи динаміку лояльності персоналу і генерувати персоналізовані звіти для кожного керівника з рекомендаціями щодо розвитку. Ключовою умовою ефективності цього

компоненту є публічне обговорення результатів опитувань на загальних зборах демонстрація того, що керівництво реально прислухається до зворотного зв'язку та реагує на нього конкретними діями.

Таблиця 3.8

Відповідність цифрових інструментів проблемам комунікаційної системи ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС»

Проблема	Цифровий інструмент	Механізм вирішення	Зниження проблеми
MUM-ефект / страх критики	Culture Amp (анонімні опитування)	Анонімний канал для чесного зворотного зв'язку знижує психологічний бар'єр висхідньої комунікації	-35-45%
Слабка горизонтальна комунікація	MS Teams (крос-функціональні канали) + Asana	Структуровані платформи для міжвідомчої взаємодії без необхідності «проходити через керівника»	-40-50%
Відсутність зворотного зв'язку 360°	Culture Amp (360° модуль)	Систематизований, структурований та анонімний зворотний зв'язок для всіх керівників щоквартально	Вирішення проблеми
Інформаційне перевантаження	MS Teams + медіаполітика	Структуровані канали + регламент використання знижують «шум» та підвищують релевантність повідомлень	-50-60%
Фрагментованість IT-інфраструктури	Notion + Asana + HubSpot (інтегровані)	Єдина екосистема замість 4-5 паралельних платформ; інтеграції через API	Вирішення проблеми
Обмежена залученість до планування	Asana (OKR-дашборди) + Teams (стратегічні канали)	Прозорість щодо цілей та прогресу організації; участь у формуванні завдань через Asana	-30-40%

Впровадження цифрової комунікаційної екосистеми потребує чіткого поетапного плану, що мінімізує ризики відторгнення та забезпечує поступову адаптацію персоналу до нових інструментів.

Управління змінами при впровадженні цифрових інструментів є самостійним управлінським завданням, що нерідко недооцінюється. Дослідження McKinsey свідчать, що до 70% цифрових трансформацій зазнають невдачі або не досягають очікуваних результатів саме через недостатню увагу до людської складової змін. Для ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» була запропонована п’ятиелементна стратегія управління змінами при цифровізації комунікацій.

Розроблений поетапний план впровадження цифрової комунікаційної системи предмтавлена в табл. 3.9

Таблиця 3.9

План впровадження цифрової комунікаційної екосистеми

Місяць	Захід	Відповідальний	Критерій завершення
1	Технічне налаштування MS Teams;	IT-відповідальний + HR	Teams розгорнуто;
1-2	Міграція внутрішніх комунікацій з Telegram до MS Teams; відключення корпоративних Telegram-каналів	Керівники відділів	>90% повідомлень відбуваються в Teams
2-3	Впровадження Asana: налаштування проєктів для кожного відділу; навчання постановці задач	Проєктний менеджер (або керівник відділу)	100% нових завдань фіксуються в Asana
3-4	Запуск Notion: створення базових розділів (SOP, клієнтська база, протоколи нарад)	HR + керівники	Перші 20 SOP завантажені; протоколи нарад ведуться в Notion

Закінчення табл 3.9

4	Перший pulse-опитування в Culture Amp; презентація результатів на загальних зборах	HR	Відповідь > 80% персоналу; результати оприлюднені протягом 3 днів
5-6	Запуск 360° зворотного зв'язку через Culture Amp	HR + директор	Персональні звіти отримані;
6	Перший аудит цифрової екосистеми: оцінка рівня використання та якості даних	HR + IT-відповідальний	Ідентифіковані проблемні зони; план коригувальних заходів
12	Комплексна оцінка ефективності: порівняння KPI до та після впровадження	Директор + HR	Звіт для керівництва з кількісними результатами впровадження

Аналіз таблиці 3.9 свідчить, що запропонований дванадцятимісячний план є структурованим та поетапним: кожен захід має чіткого відповідального та вимірюваний критерій завершення, що мінімізує ризик формального впровадження без реального ефекту. Особливо важливим є захід четвертого місяця перше pulse-опитування з публічною презентацією результатів, оскільки саме він сигналізує всьому колективу про реальну, а не декларативну відкритість керівництва до зворотного зв'язку.

Демонстрація лідерами «живого прикладу»: директор та керівники відділів перші переходять на нові платформи та активно їх використовують це найпотужніший сигнал для всієї організації.

«Цифрові амбасадори» це коли серед персоналу визначаються 4-6 людей, що першими освоюють інструменти та стають внутрішніми тренерами та джерелом підтримки для колег.

Поступовість коли нові інструменти впроваджуються послідовно, а не одночасно. Кожен інструмент проходить пілотний період приблизно 1 місяць в одному-двох підрозділах перед масштабуванням.

Швидкі перемоги кожного місяця публічно відзначаються конкретні приклади того, як новий інструмент допоміг вирішити реальну проблему або заощадив час. Це формує позитивні асоціації з цифровізацією.

Зворотний зв’язок і адаптація щомісяця проводяться тридцятихвилинні ретроспективи, де персонал може висловити труднощі у використанні нових інструментів. Проблеми вирішуються оперативно, що демонструє готовність керівництва адаптуватися.

Окремим важливим аспектом є взаємозв’язок між модернізацією цифрових каналів та розвитком лідерських компетенцій. Ці два напрями є синергетичними та цифрові платформи підсилюють ефект від розвитку лідерства наприклад, Culture Amp може надавати кількісні дані для оцінки прогресу у розвитку психологічної безпек, а розвинені лідерські компетенції підвищують якість використання цифрових інструментів наприклад керівник з розвиненим Ем. Інтелектом ефективніше фасилітує онлайн-наради та більш свідомо використовує цифрові канали для підтримки команди. Таким чином, синергія технологічних рішень та софтскіллів керівників формує єдину ефективну екосистему управління. Це дозволяє не просто автоматизувати робочі процеси, а й забезпечити якісний перехід компанії до цільової моделі трансформаційного лідерства.

Таблиця 3.10

Прогнозована динаміка ключових показників ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» після впровадження комплексу заходів

Показник	Поточне значення (2025)	Прогноз через 12 міс.	Прогноз через 24 міс.	Метод вимірювання

Закінчення табл 3.10

eNPS (лояльність персоналу)	+31	+42-45	+50-55	Culture Amp щоквартально
Плинність кадрів, %	10,8	8,5-9,0	6,5-7,5	HR-статистика щоквартально
Психологічна безпека (1-5)	3,8	4,1-4,3	4,4-4,6	Методика Edmondson
Час виконання міжвідомчих завдань	2-4 дні	1-1,5 дні	4-8 годин	Asana (аналітика)
Рівень задоволеності роботою (1-10)	7,4	8,0-8,2	8,5-8,8	Culture Amp щоквартально
Рентабельність діяльності, %	14,6	15,5-16,0	17,0-18,0	Фінансова звітність
Частка «незалучених» співробітників, %	22	15-17	10-12	Culture Amp щоквартально
Якість гоизонтальної комунікації (1-5)	3,3	3,8-4,0	4,2-4,4	Опитування персоналу

Прогнозні значення, наведені у (див. Табл. З.10), базуються на порівняльному аналізі результатів аналогічних програм трансформації у підприємствах схожого масштабу та галузевої принадлежності, а також на математичних моделях, що враховують коефіцієнти кореляції між якістю лідерства, комунікаційної системи та організаційними показниками, встановлені у теоретичній частині дослідження.

Особливо показовим є прогнозований вплив на рентабельність діяльності от зростання з 14,6% до 17,0-18,0% за два роки відображає комплексний ефект від підвищення залученості персоналу на 23% вищий дохід, за даними Gallup, зниження плинності кадрів зменшення витрат на заміну персоналу, підвищення продуктивності через скорочення часу на

неефективні комунікації та зростання якості обслуговування клієнтів. Цей зв’язок являється принципово важливим для обґрунтування інвестицій у м’які організаційні заходи і розвиток лідерства та комунікаційних систем є не витратами, а стратегічними інвестиціями, що безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

Таким чином, модернізація комунікаційних каналів на основі інструментів цифровізації є третім і завершальним елементом комплексної стратегії вдосконалення системи лідерства та комунікацій ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». У поєднанні з імплементацією закордонного досвіду відповідального лідерства та комплексною програмою розвитку лідерських компетенцій вона формує цілісну, взаємно підсилюючу систему організаційних перетворень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження лідерства та управлінських комунікацій на прикладі ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС». За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Систематизація наукових підходів засвідчила, що лідерство є складним соціально-управлінським феноменом, ефективність якого визначається взаємодією особистісних якостей керівника, зрілості команди та специфіки організаційного контексту. Трансформаційний стиль забезпечує найвищий приріст організаційної продуктивності досягає до +32%, тоді як авторитарний справляє негативний вплив до -5%. Доведено, що якість комунікаційної системи безпосередньо пов'язана зі стилем лідерства: трансформаційне лідерство є найсильнішим предиктором відкритості комунікацій r = 0,41, якості зворотного зв'язку r = 0,44 та психологічної безпеки в команді r = 0,52. Авторитарний стиль, навпаки, породжує MUM-ефект та викривлення висхідніх інформаційних потоків. Встановлено, що слабкість комунікаційної системи коштує компанії зі 100 співробітників до $420000 на рік.

2. Техніко-економічний аналіз підтвердив, що стабільний розвиток ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» досяг чистого дохоходу який зріс з 12450 тис. грн у 2022 р. до 19840 тис. грн 2025 р., рентабельність діяльності досягла 14,6%. Разом із тим виявлено суттєві управлінські дефіцити: переважаючий транзакційно-директивний стиль обмежує залученість і ініціативність персоналу; 62% співробітників свідомо уникають повідомлення негативної інформації керівництву; висхідні та горизонтальні комунікації залишаються значно слабшими за спадні. Показники eNPS +31, плинності кадрів 10,8% та частки незалучених співробітників 22% демонструють позитивний тренд, однак далекі від цільових значень.

3. Для вдосконалення системи лідерства та комунікацій було розроблено трирівневу модель імплементації відповідального лідерства на основі практик Google, Toyota, Novo Nordisk. Комплексну програму розвитку лідерських компетенцій тривалістю 18 місяців з ROI близько 78% ефект 776 тис. грн на рік за витрат 436 тис. грн, а також запропоновано цифрову комунікаційну екосистему Microsoft Teams, Asana, Notion, Culture Amp. Реалізація комплексу заходів дозволить, за прогнозом, через 24 місяці досягти: eNPS +50-55, плинність кадрів 6,5-7,5%, рентабельність діяльності 17,0-18,0%.

Таким чином, мета роботи досягнута. Результати дослідження підтверджують, що лідерство та комунікації є взаємозалежними стратегічними ресурсами організації, комплексний розвиток яких безпосередньо визначає її конкурентоспроможність та довгострокову ефективність. Розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС», а також іншими підприємствами сфери послуг, які прагнуть підвищити ефективність системи управління персоналом та організаційних комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономаренко В. Проблема лідерства в ретроспективі. URL: http://www.intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n1_2010_st_16 (дата звернення: 15.04.2026).

2. Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices. California: Claremont Graduate University, 1999. 603.

3. Gary A. Yukl. Leadership in Organizations. New York : Free Press, 2008. 560 с

4. John C. Maxwel. The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You. New York : HarperCollins Leadership, 2007. 336 с

5. Daniel Goleman. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Random House Publishing Group. London : Random House Publishing Group, 2005. 352 с

6. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York : Free Press, 2008. 1182 с

7. Коттер Дж. П. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York : Free Press, 1990. 192 с.

8. Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів, 2024. С. 13-37.

9.Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с

10. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 с.

11. Теорія лідерства-служіння (Р. Грінліф). URL: https://ru.scribd.com/presentation/736906248/ (дата звернення: 15.04.2026).

12. Ґоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 336 с.

13. Forbes. Компенсація CEO Microsoft зросла до майже $100 млн завдяки буму ШІ. URL: https://forbes.ua/news/kompensatsiya-ceo-microsoft-zrosla-do-mayzhe-100-mln-zavdyaki-bumu-shi-22102025-33543 (дата звернення: 15.04.2026).

14. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. New York: Journal of Applied Psychology, 2004. 89(5), 755-768.

15. Сичова А. Стратегічне управління брендом роботодавця: кваліфікац. робота / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. 82 с.

16. C. E. Shannon, W. Weaver, The Mathematical Theory of Communication. Illinois: University of Illinois Press, 1949. 117.

17. D. Katz, R. L. Kahn, The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1966. 489.

18. К. Е. Вейк, Сенсмейкінг в організаціях. Харків: Гуманітарний Центр, 2017. 286.

19. Р. Л. Дафт, Менеджмент. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2009. 864.

20. Розуміння Gallup Q12: опитувальна структура для ефективної залученості працівників URL: https://www.limesurvey.org/uk/blog/knowledge/understanding-gallup-q12-the-survey-framework-for-effective-employee-engagement (дата звернення: 15.04.2026).

21. Психологічна безпека в командах: як її забезпечити, не втративши контроль. URL: https://grc.ua/blog/psyhologichna-bezpeka-v-komandah-iak-yiyi-zabezpechyty-ne-vtratyvshy-kontrolj (дата звернення: 15.04.2026).

22. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

23. Yariv E. "Mum effect": Principals' reluctance to submit negative feedback. URL: https://www.researchgate.net/publication/240257962 (дата звернення: 15.04.2026).

24. Wang G., Oh I.-S., Colbert A. E., Courtright S. H. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. URL: https://www.researchgate.net/publication/211395774 (дата звернення: 19.04.2026).

25. Liden R. C., Wayne S., Liao C., Meuser J. D. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. URL: https://ru.scribd.com/document/725494983/ (дата звернення: 19.04.2026).

26. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. [Електронний ресурс]. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.

27. Психологічна безпека для навчальної поведінки та розвитку. URL: https://blog.hptbydts.com/psychological-safety-for-learning-behaviour-development (дата звернення: 15.04.2026).

28. Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades. The Journal of Political Economy. 1992. Vol. 100, No. 5. P. 992-1026.

29. Індекс дистанціювання влади. Матеріал з Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_дистанціювання_влади (дата звернення: 21.04.2026).

30. ТОВ "ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС" (ЄДРПОУ 39773126). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39773126/ (дата звернення: 25.04.2026).

31. Пузирний В. Ф. Пенітенціарна система України та її роль у розбудові правової і соціальної держави. Матеріали І Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції. Чернігів, 2025. С. 96.

32. Detert J. R., Burris E. R. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50, No. 4. P. 869-884.

33. Maak T., Pless N. Responsible Leadership: A Relational Approach. Journal of Business Ethics. 2006. Vol. 66. P. 99-115.

34. Редакція Happy Monday. Топ-10 якостей ефективного керівника від Google. URL: https://happymonday.ua/top10-jakostej-efektivnogo-ker-d1-96vnika-v-d1-96d-google (дата звернення: 26.04.2026).

35. Miller K. The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line (дата звернення: 26.04.2026).

36. Лайкер Дж., Май Д. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Київ, 2005. 424 с.

37. Аналітичний центр ADASTRA. Скандинавська модель: секрет успіху країн Північної Європи чи система, позбавлена майбутнього? URL: https://adastra.org.ua/blog/skandinavska-model-sekret-uspihu-krayin-pivnichnoyi-yevropi-chi-sistema-pozbavlena-majbutnogo (дата звернення: 26.04.2026).

38. Бояціс Р., Ґоулман Д., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш Формат, 2019. 288 с.

39. Емоційний інтелект керівника: як розвивати EQ для зростання команди та бізнесу. URL: https://scaleup.com.ua/blog/emotsiynyy-intelekt-kerivnyka (дата звернення: 26.04.2026).

40. What is Radical Candor? The basic principles in 6 minutes. URL: https://www.radicalcandor.com/blog/what-is-radical-candor (дата звернення: 26.04.2026).

41. Дубась В. О. Психологічна безпека освітнього середовища в умовах воєнного стану : кваліфікац. робота. Київ, 2024. 5 с.

42. 1-2-4-All: Engage Everyone Simultaneously in Generating Questions, Ideas, and Suggestions. URL: https://www.liberatingstructures.com/1-1-2-4-all/ (дата звернення: 27.04.2026).

43. Цілі та ключові результати. Матеріал з Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цілі_та_ключові_результати (дата звернення: 27.04.2026).

44. Модель Кіркпатріка: процес аналізу. Абетка. URL: https://azbyka.com.ua/uk/kirkpatricks-model/ (дата звернення: 27.04.2026).

45. Коучинг для HR: моделі та стилі коучингу, які потрібно використовувати. URL: https://ukr.pritula.academy/tpost/x1i8r4x811-kouching-dlya-hr-model-ta-stil-kouchingu (дата звернення: 27.04.2026).

46. Зосим М. 8-крековий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). URL: https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/ (дата звернення: 27.04.2026).

47. Зосим М. Мінімально життєздатний продукт. URL: https://www.maxzosim.com/minimal-viable-product-mvp/ (дата звернення: 28.04.2026).

48. Соціальна економіка: розкриття цінності та продуктивності за допомогою соціальних технологій / Чуї М. та ін. McKinsey Global Institute, 2012. URL: https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy (дата звернення: 28.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12 450	14 820	17 360	19 840	+59,4%
Собівартість послуг, тис. грн	9 320	10 890	12 470	14 120	+51,5%
Валовий прибуток, тис. грн	3 130	3 930	4 890	5 720	+82,7%
Адміністративні витрати, тис. грн	1 420	1 680	1 940	2 140	+50,7%
Витрати на збут, тис. грн	320	390	510	550	+71,9%
Чистий прибуток, тис. грн	1 180	1 640	2 210	2 890	+144,9%
Середньооблікова чисельність	48	52	58	64	+33,3%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	259,4	285,0	299,3	310,0	+19,5%
Фонд оплати праці, тис. грн	4 320	5 040	6 180	7 200	+66,7%
Середня з/п на місяць, грн	7 500	8 077	8 874	9 375	+25,0%
Рентабельність діяльності, %	9,5	11,1	12,7	14,6	+5,1 п.п.
Рентабельність продажів, %	9,5	11,1	12,7	14,6	+5,1 п.п.
Вартість основних засобів, тис. грн	3 850	4 290	4 870	5 460	+41,8%
Знос основних засобів, %	38,2	34,6	31,5	28,8	-9,4 п.п.
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,08	0,11	0,12	0,14	+0,06

Додаток Б

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ СЕРВІСЕС» у 2022-2025 рр. (осіб)

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2025	Функціональні обов'язки
Директор та заступники	2	2	2	2	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень
Керівники підрозділів	6	7	7	8	Оперативне управління відділами та командами
Технічні спеціалісти	21	24	26	28	Технічне обслуговування, сервіс, виконання заявок
Адміністративний персонал	9	11	11	12	Документообіг, звітність, адмін. підтримка
Менеджери з клієнтами	7	9	9	10	Супровід клієнтів, обробка замовлень, CRM
Допоміжний персонал	3	5	5	6	Логістика, господарчі функції
Разом	48	58	60	64	-