

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМТ-24мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Марія ТІЛІЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Сергій КОБЕЦЬ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

_____ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу ТІЛЛЮК Марії

1. Тема: «ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ»
затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06»
жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): сутність, роль і еволюція лідерства в управлінні підприємством, моделі та стилі лідерства: традиційні й сучасні підходи аналітична оцінка системи лідерства в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», удосконалення лідерських практик У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Юрій КОСТІН
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Марія ТІЛІЛЮК
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач:

_____ Марія ТІЛІЛЮК
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства» 124 с., 26 рис., 28 табл., 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у цифровому середовищі.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегії цифрового лідерства і розвитку управлінських компетенцій керівників підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ, оцінка поточного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик і формування стратегії цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з метою підвищення ефективності управління й конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: системний, порівняльний, структурно-функціональний і графоаналітичний аналіз; методи SWOT- і ICE-оцінювання; анкетування, експертне опитування; моделювання цільової операційної моделі підприємства; розрахунок ключових показників ефективності (KPI, DLI, CT, OTIF, MAPE, FCR).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні комплексної стратегії цифрового лідерства для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», яка поєднує розвиток управлінських компетенцій керівників, цифровізацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних систем ERP–CRM–BI–HRIS та формування культури аналітичного прийняття рішень (data-driven management).

Практичне значення роботи полягає у розробленні дорожньої карти цифрової трансформації, програми розвитку керівників «PRAVEX Digital Leadership» і системи моніторингу результативності, що забезпечують підвищення ефективності управління, прозорість процесів, скорочення операційних циклів і формування цифрової корпоративної культури підприємства.

ANNOTATION

Explanatory note to the qualification paper “Development and Implementation of the Company’s Marketing Strategy - 124 pages, 26 figures, 28 tables, 50 references.

The object of the research is the leadership system at LLC «PRAVEX GROUP» under the conditions of digital transformation.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and applied foundations for the formation of a digital leadership strategy and the development of managerial competencies of the company’s executives.

The purpose of the qualification paper is to generalize theoretical foundations, assess the current state, and develop practical recommendations for improving leadership practices and forming a digital leadership strategy for LLC «PRAVEX GROUP» aimed at enhancing management efficiency and the enterprise’s competitiveness.

The research methods include systemic, comparative, structural-functional, and graphical-analytical analysis; SWOT and ICE evaluation methods; surveys and expert assessments; modeling of the target operating model of the enterprise; and calculation of key performance indicators (KPI, DLI, CT, OTIF, MAPE, FCR).

The scientific novelty of the obtained results lies in substantiating a comprehensive digital leadership strategy for LLC «PRAVEX GROUP» which integrates the development of managerial competencies, digitalization of business processes, integration of information systems ERP-CRM-BI-HRIS, and the formation of a data-driven management culture.

The practical significance of the paper lies in the development of a digital transformation roadmap, a leadership development program «PRAVEX Digital Leadership» and a performance monitoring system that ensure increased management efficiency, process transparency, reduced operational cycles, and the formation of a digital corporate culture within the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	8
1.1. Сутність, роль і еволюція лідерства в управлінні підприємством	8
1.2. Моделі та стилі лідерства: традиційні й сучасні підходи	20
1.3. Вплив цифрової трансформації на управління та формування нових вимог до лідерства	33
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	51
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	51
2.2. Аналіз стилю керівництва та управлінських практик на підприємстві	57
2.3 Вплив цифровізації на управлінські процеси та ефективність лідерства	69
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	77
3.1. Виявлення проблем та напрямів розвитку системи лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	77
3.2. Формування стратегії цифрового лідерства для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	85
3.3. Пропозиції щодо розвитку компетенцій керівників і впровадження цифрових інструментів на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	101
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3	117
ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121
ДОДАТКИ	128

ВСТУП

Значення ефективного лідерства для розвитку бізнесу в умовах цифрових трансформацій важко переоцінити. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів, нові форми комунікацій і цифрові бізнес-моделі змінюють підходи до управління. У цих умовах лідерство перестає бути лише функцією управлінця й перетворюється на стратегічний інструмент, що визначає здатність компанії до адаптації та зростання.

Цифрова трансформація вимагає від керівників нових компетенцій: уміння працювати з великими масивами даних, використовувати сучасні інформаційні системи, впроваджувати інноваційні методи комунікації та мотивувати персонал у цифровому середовищі. Це означає, що традиційні стилі керівництва вже не забезпечують необхідної ефективності, а на перший план виходять моделі лідерства, орієнтовані на цифровізацію бізнесу та розвиток людського капіталу.

Актуальність теми дипломної роботи «Лідерство в умовах цифрової трансформації бізнесу» визначається необхідністю дослідження нових підходів до управління підприємством у цифрову епоху. Важливим прикладом для аналізу є діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», яке здійснює свою роботу в умовах високої конкуренції та швидкої технологічної модернізації. Саме на прикладі цього підприємства можна оцінити, як лідерські практики впливають на ефективність управління та розвиток бізнесу в умовах цифровізації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних і практичних підходів до розвитку системи лідерства та у розробці рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах цифрової трансформації бізнесу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Для досягнення мети були виконані такі завдання:

уточнено сутність і роль лідерства в управлінні підприємством у цифрову епоху;

досліджено сучасні моделі й стилі лідерства та їхній вплив на управління;

проаналізовано діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та існуючу систему керівництва;

оцінено вплив цифровізації на управлінські процеси та ефективність лідерських практик;

визначено проблеми у системі лідерства підприємства;

розроблено рекомендації з удосконалення лідерських практик в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у цифровому середовищі.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегії цифрового лідерства і розвитку управлінських компетенцій керівників підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних положень щодо цифрового лідерства та в обґрунтуванні практичних заходів, спрямованих на удосконалення управлінських компетенцій керівників у цифрову епоху. Практична цінність полягає в можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Роль лідерства в трансформації стратегій бізнесу в умовах цифрової економіки» у збірнику тез доповідей II Міжнародна науково-практична конференція «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» 20-22 листопада 2025 р., м. Харків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність, роль і еволюція лідерства в управлінні підприємством

Лідерство є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, адже воно визначає здатність керівника впливати на людей, об'єднувати їх навколо спільних цілей і забезпечувати результативність діяльності організації. Це поняття охоплює не лише формальне управління колективом, а й неформальний вплив, заснований на авторитеті, довірі та вмінні надихати. Власне, у цьому полягає принципова відмінність лідерства від управління: якщо управління базується переважно на адміністративних повноваженнях, ієрархії та контролі за виконанням завдань, то лідерство ґрунтується на внутрішній мотивації, емоційному інтелекті та здатності формувати у підлеглих відчуття залученості й значущості у спільній справі.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до трактування сутності лідерства. Більшість дослідників сходяться на тому, що воно є процесом соціального впливу, завдяки якому індивід або група осіб спрямовує дії інших на досягнення визначених цілей. При цьому одні автори акцентують увагу на здатності лідера впливати на поведінку людей для досягнення організаційних результатів, інші - на умінні формувати перспективу розвитку та вести за собою команду. Узагальнені підходи до визначення поняття «лідерство» наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «лідерство» в науковій літературі

Автор, рік	Визначення лідерства	Ключовий акцент
Р. Стогділл (1950)	Лідерство - це процес впливу на діяльність індивідів у групі для досягнення спільної мети.	Соціальний вплив, групова діяльність

Р. Танненбаум, Ф. Масарик (1961) [1-2]	Лідерство - це міжособистісний вплив, здійснюваний у конкретній ситуації через комунікацію для досягнення однієї або кількох цілей.	Міжособистісні відносини
Дж. Френч, Б. Рейвен (1968) [3]	Лідерство - це реалізація влади на основі різних джерел впливу (харизма, експертність, примус, винагорода, законність).	Джерела влади
Ф. Фідлер (1974) [4]	Лідерство - це процес узгодження стилю поведінки керівника з конкретною ситуацією.	Ситуаційність
Дж. Коттер (1990) [5]	Лідерство полягає у формуванні бачення майбутнього і здатності надихати людей на його досягнення.	Стратегічне бачення, натхнення
У. Бенніс (2003) [6]	Лідерство - це здатність перетворювати бачення в реальність завдяки впливу на людей.	Трансформаційна роль
П. Друкер (2006) [7]	Лідерство - це підняття бачення людини на вищий рівень і підвищення її ефективності понад стандарт.	Розвиток потенціалу
Д. Гоулман (2010) [8]	Лідерство - це поєднання емоційного інтелекту, здатності мотивувати й створювати довіру.	Емоційний інтелект, довіра
М. Уль-Бін, Б. Авольйо (2013) [9]	Лідерство - це динамічний процес, який виникає у взаємодії між лідером, послідовниками та ситуаційним контекстом.	Системність, взаємодія
Дж. Брайсон (2018) [10]	Лідерство - це здатність поєднувати інноваційне мислення та цифрові інструменти для управління змінами.	Цифрове лідерство, інновації

Аналіз підходів різних учених свідчить, що поняття «лідерство» має багатогранний характер і розглядається як процес соціального впливу, механізм управління груповою поведінкою, інструмент стратегічного бачення та рушійна сила організаційних змін. З урахуванням різних підходів і сучасних умов цифрової трансформації бізнесу можна запропонувати таке авторське визначення:

Лідерство - це здатність керівника формувати стратегічне бачення розвитку організації, здійснювати соціальний вплив на колектив, мотивувати працівників до досягнення спільних цілей, забезпечуючи їхню адаптацію та ефективну діяльність в умовах постійних змін і цифровізації бізнес-середовища.

Водночас ефективне лідерство не можна зводити лише до управлінської функції чи впливу на працівників - воно проявляється через сукупність індивідуальних рис, які визначають стиль і результативність керівника. До найважливіших характеристик сучасного лідера належать харизма, авторитет, комунікативність та емоційний інтелект, які формують основу його впливу на колектив.

Харизма є однією з найважливіших характеристик лідера, яка історично розглядається як особлива «сила впливу», що дозволяє керівникові захоплювати увагу людей, надихати їх та формувати відданість ідеям. Термін «харизма» вперше був введений у науковий обіг М. Вебером, який визначав її як виняткову якість особистості, що дозволяє їй сприйматися послідовниками як наділена надприродними чи особливими здібностями. У сучасному менеджменті харизму розуміють не стільки як дар, скільки як поєднання рис особистості (впевненість, енергійність, уміння переконувати), що формують довіру та симпатію до лідера. [11-15].

Проте харизма не може виступати єдиним підґрунтям ефективного лідерства. Якщо вона не підкріплена професійними знаннями, управлінськими компетенціями та відповідальністю, вона може призвести до популізму або навіть маніпуляцій. Тому сучасні підходи підкреслюють, що харизматичне лідерство має бути збалансованим і поєднувати емоційний вплив із раціональними рішеннями.

Авторитет є ще однією фундаментальною характеристикою лідера. Якщо харизма здебільшого впливає на емоційному рівні, то авторитет формується на основі професійної компетентності, досвіду, справедливості та результатів діяльності. Авторитетний лідер здатний досягати визнання як з боку підлеглих, так і з боку партнерів чи конкурентів.

Важливо підкреслити, що авторитет не можна набути одночасно - він формується поступово, у процесі прийняття рішень, розв'язання конфліктів, реалізації успішних проєктів. В управлінні підприємством авторитет виконує роль «соціального капіталу», який дозволяє керівнику ефективно здійснювати вплив без надмірного використання адміністративних важелів.

Комунікативні навички - одна з найважливіших компетенцій сучасного лідера. Лідер має не лише передавати інформацію, а й забезпечувати ефективний діалог, мотивувати команду та вміти слухати. Саме комунікація забезпечує формування довіри в колективі, розподіл завдань, вирішення конфліктних ситуацій. [16].

Сучасний бізнес-світ характеризується високою швидкістю обміну інформацією, тому від лідера очікується вміння використовувати різноманітні канали комунікацій - від особистих зустрічей до цифрових платформ (електронна пошта, корпоративні месенджери, соціальні мережі). У цифрову епоху комунікативність виходить за рамки «уміння говорити»: вона включає також візуальну грамотність, вміння працювати з великими масивами даних та адаптувати повідомлення для різних аудиторій.

Окремої уваги заслуговує емоційний інтелект як одна з ключових компетенцій лідера XXI століття. Концепцію емоційного інтелекту популяризував Д. Гоулман, який довів, що успішний лідер повинен не лише мати високий рівень IQ, а й розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати ними та використовувати їх для досягнення позитивного результату [17].

Орієнтація на ефективні комунікації в цифровому середовищі невіддільна від розвитку емоційного інтелекту лідера. Структуру ключових компонентів, що забезпечують здатність впливати на команду без примусу та вибудовувати довіру, узагальнено на рис. 1.11.



Рис. 1.1. Складові емоційного інтелекту лідера

Як видно з рис. 1.1., емоційний інтелект включає чотири взаємопов'язані складові: самоусвідомлення (розуміння власних сильних і слабких сторін), самоконтроль (керування емоційними реакціями та уникнення імпульсивних рішень), емпатію (здатність точно зчитувати почуття інших) та соціальні навички (формування командної атмосфери, уміння вести переговори й мотивувати колектив). Сукупність цих елементів підсилює якість управлінських комунікацій і підвищує продуктивність команди, що є критично важливим у період цифрової трансформації. Управлінець із високим емоційним інтелектом здатний створити сприятливий психологічний клімат у колективі, знизити рівень конфліктності та підвищити продуктивність працівників. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, коли зростає потреба у командній роботі, інноваціях та швидкій адаптації до змін.

Таким чином, харизма, авторитет, комунікативність та емоційний інтелект формують базовий набір характеристик сучасного лідера, що забезпечує його здатність ефективно взаємодіяти з колективом, мотивувати працівників і досягати високих результатів. У сукупності ці риси дозволяють керівникові не лише управляти процесами, а й виступати агентом змін, здатним інтегрувати нові технології, формувати корпоративну культуру та сприяти розвитку інноваційного потенціалу організації.

Водночас роль лідера не обмежується індивідуальними якостями - вона проявляється через виконання низки ключових функцій у процесі управління підприємством. Лідерство стає необхідною умовою стратегічного розвитку, організаційної згуртованості та ефективної адаптації компанії до викликів цифрової епохи.

У процесі дослідження можна виділити чотири ключові функції лідерства, які найбільш повно відображають його роль у сучасному управлінні підприємством: стратегічну, організаційну, мотиваційну та інноваційну. Кожна з них має своє специфічне значення та забезпечує ефективність діяльності колективу. Узагальнене відображення функцій лідерства подано на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Основні функції лідерства в управлінні підприємством

Подані на рис.1.2. функції лідерства відображають багатогранність його проявів у системі управління підприємством.

Стратегічна функція полягає у здатності лідера формувати довгострокове бачення розвитку організації. Лідер визначає місію та цілі підприємства, прогнозує зміни у зовнішньому середовищі та адаптує організаційну стратегію до нових викликів. У сучасних умовах цифрової трансформації ця функція включає впровадження інноваційних технологій, розвиток цифрових компетенцій персоналу та побудову бізнес-моделей, здатних до швидкої адаптації.

Організаційна функція відображає здатність лідера забезпечити злагоджену роботу колективу. Вона охоплює розподіл обов'язків, координацію дій, підтримання дисципліни та розвиток корпоративної культури. Лідер виступає інтегратором інтересів працівників, створюючи умови для командної роботи та ефективного використання ресурсів підприємства.

Мотиваційна функція реалізується через формування внутрішньої зацікавленості персоналу у досягненні організаційних цілей. Лідер вміло поєднує матеріальні стимули із нематеріальними, такими як визнання заслуг, підтримка ініціативи, створення атмосфери довіри та співпраці. В умовах цифрової економіки особливого значення набуває можливість розвитку працівників через навчання та доступ до нових технологій [18].

Інноваційна функція полягає у здатності лідера виступати агентом змін, ініціювати нові проекти та сприяти впровадженню сучасних технологій. Вона передбачає створення умов, у яких співробітники не бояться помилятися, а розглядають експерименти як спосіб розвитку. Інноваційна функція забезпечує гнучкість підприємства та його здатність зберігати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Ефективність управління організацією - реалізація визначає здатність підприємства не лише досягати поставлених цілей, а й активно розвиватися, впроваджувати інновації та успішно функціонувати в умовах цифрових змін. Для більшої наочності їх зміст і значення систематизовано у табл. 1.2

Функції лідерства та їх характеристика

Функція лідерства	Зміст	Значення для управління підприємством
Стратегічна [19]	Формування місії, бачення та довгострокових цілей; прогнозування змін у зовнішньому середовищі; визначення пріоритетів розвитку	Забезпечує адаптивність підприємства до ринкових умов, визначає напрям його розвитку та формує конкурентні переваги
Організаційна [20]	Розподіл обов'язків, координація дій, підтримання внутрішньої дисципліни, розвиток корпоративної культури	Сприяє згуртованості колективу, забезпечує ефективну командну роботу та раціональне використання ресурсів
Мотиваційна [21-22]	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів; підтримка ініціативності та творчого підходу; створення сприятливого клімату	Підвищує рівень залученості працівників, сприяє їх професійному розвитку та зростанню продуктивності
Інноваційна [23-25]	Ініціація змін, впровадження нових технологій і бізнес-моделей; створення середовища для інновацій та експериментів	Дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, підвищує гнучкість і забезпечує сталий розвиток в умовах цифрової трансформації

Таким чином, функції лідерства охоплюють стратегічний, організаційний, мотиваційний та інноваційний виміри управління. Вони не існують ізольовано, а взаємодоповнюють одна одну: стратегічна функція задає напрям руху, організаційна забезпечує узгодженість дій, мотиваційна активізує потенціал персоналу, а інноваційна формує здатність до змін. У комплексі вони визначають ефективність діяльності підприємства та його здатність успішно функціонувати в умовах цифрової трансформації.

Історичний розвиток управлінської думки демонструє, що уявлення про лідерство змінювалися відповідно до соціально-економічних умов та наукових підходів до дослідження поведінки людини й організації. Від акценту на

вроджених рисах особистості дослідники поступово перейшли до вивчення поведінки керівника, ситуаційних факторів та сучасних трансформаційних моделей.

Еволюція концепцій лідерства свідчить про те, що наукові уявлення про сутність цього феномену змінювалися разом із розвитком суспільства та управлінської думки. Перші підходи, відомі як теорії «великих людей» і рис (кінець XIX – початок XX ст.), ґрунтувалися на переконанні, що лідерами народжуються, а не стають. Представники цих концепцій (Т. Карлайл, Ф. Галтон) вважали, що вирішальне значення мають природжені якості особистості: розум, мужність, сила волі, харизма. Пізніше Р. Стогділл визначив низку характеристик (енергійність, упевненість у собі, ініціативність), які нібито гарантують лідерські здібності. Основним недоліком цього підходу була ігнорація впливу середовища та контексту.

У середині XX століття з'явилися поведінкові концепції, які змістили акцент із особистісних рис на стиль поведінки керівника. Дослідження університетів Огайо та Мічигану показали, що можна виокремити два основні стилі лідерства: орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей. Це дало практичний інструмент для оцінки поведінки керівника, проте так само не враховувало вплив зовнішніх умов. [26]

Подальший розвиток управлінської науки у 60–70-х роках XX ст. привів до виникнення ситуаційних теорій, які наголошували на залежності ефективності лідера від конкретних обставин. Так, Ф. Фідлер запропонував модель «контингентного лідерства», у якій результативність керівника визначалася поєднанням його стилю та зовнішніх факторів (характер завдань, рівень стосунків у групі, обсяг влади). Інші дослідники, зокрема Р. Хаус (теорія шляху-мети) та П. Герсі і К. Бланшард (ситуаційне лідерство), підкреслювали важливість гнучкості стилю керівника та його здатності адаптуватися до рівня зрілості підлеглих [27].

У 80–90-ті роки з'явилися трансформаційні та харизматичні підходи, що розглядали лідера як агента змін. Дж. Бернс і Б. Басс описували трансформаційне

лідерство як здатність надихати послідовників, формувати високі ідеали, мотивувати до інновацій та самовдосконалення. Харизматичне лідерство пояснювало вплив керівника через його особисту привабливість, натхнення та здатність захоплювати колектив [28].

У ХХІ столітті набули поширення сучасні підходи до лідерства, зокрема концепція цифрового лідерства, що поєднує класичні елементи управління зі здатністю інтегрувати цифрові технології. Сучасний лідер має володіти не лише стратегічним баченням, а й цифровими компетенціями: знанням інформаційних систем, умінням працювати з даними, керувати віртуальними командами та формувати інноваційну корпоративну культуру. У цьому контексті він виступає не просто керівником, а драйвером цифрової трансформації підприємства.

Узагальнену характеристику еволюції теорій лідерства наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція концепцій лідерства

Етап розвитку	Період	Основні ідеї	Представники	Сильні сторони	Недоліки
Теорії «великих людей» і рис	Кінець XIX – 30-ті рр. XX ст.	Лідерами народжуються, вирішальне значення мають природжені риси	Т. Карлайл, Ф. Галтон, Р. Стогділл [29]	Виділено важливі особистісні якості	Ігнорування впливу середовища
Поведінкові концепції	40–50-ті рр. XX ст.	Визначальне значення має стиль поведінки керівника (орієнтація на завдання або на людей)	Р. Лайкерт, дослідження Огайо та Мічигану [30]	Практичність, можливість оцінки стилю	Не враховано ситуаційні фактори
Ситуаційні теорії	60–70-ті рр. XX ст.	Ефективність залежить від поєднання стилю та умов середовища	Ф. Фідлер, Р. Хаус, П. Герсі, К. Бланшард [31]	Гнучкість, врахування контексту	Складність у практичному застосуванні

Трансформаційне та харизматичне лідерство	80–90-ті рр. XX ст.	Лідер як агент змін, натхнення, мотивація, інновації	Дж. Бернс, Б. Басс [32]	Висока мотиваційна сила, інноваційність	Ризик надмірної залежності від особистості
Цифрове та інноваційне лідерство	XXI ст.	Лідер поєднує управління з цифровими компетенціями, управляє змінами в умовах цифровізації	Дж. Брайсон, М. Уль-Бін, Б. Авольйо [33]	Відповідає сучасним викликам, сприяє цифровій трансформації	Високі вимоги до компетенцій керівника

Для більшої наочності еволюція підходів до трактування лідерства подана у вигляді схеми на рис. 1.3.

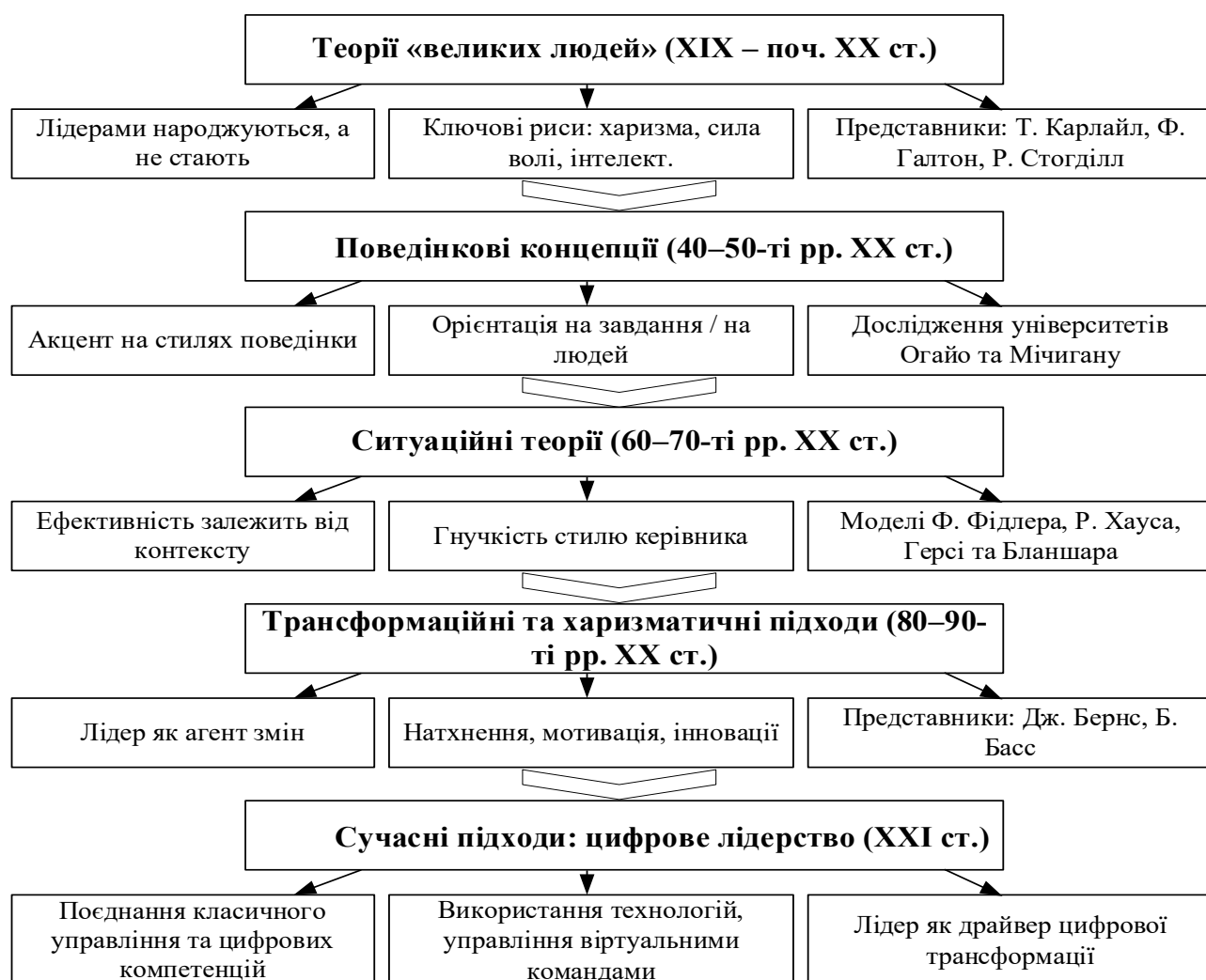


Рис.1.3. Еволюція підходів до лідерства

Подана на рис. 1.3. схема відображає послідовний розвиток наукових підходів до розуміння феномену лідерства. Якщо на ранніх етапах увага акцентувалася переважно на особистісних рисах керівника, то згодом дослідники почали розглядати його поведінку, здатність адаптуватися до ситуаційних умов та формувати інноваційне бачення розвитку організації. Сучасний етап характеризується переходом до концепції цифрового лідерства, яке поєднує класичні елементи управління з новими компетенціями, необхідними в умовах цифрової трансформації бізнесу. Це свідчить про постійну еволюцію ролі лідера, зумовлену змінами соціально-економічного середовища та технологічним прогресом.

Лідерство в сучасному менеджменті можна розглядати як інтегральний феномен, що поєднує індивідуальні риси особистості, управлінські компетенції, здатність до стратегічного мислення та вміння працювати з людьми. Воно є рушійною силою, яка визначає напрям розвитку організації, забезпечує згуртованість колективу та формує його готовність до досягнення спільних цілей.

Вивчення сутності лідерства показало, що воно відрізняється від традиційного управління тим, що ґрунтується не лише на формальних повноваженнях, а насамперед на авторитеті, довірі, харизмі, комунікативності та емоційному інтелекті. Ці якості створюють основу для ефективного впливу лідера на колектив і дозволяють йому не лише координувати робочі процеси, а й надихати співробітників, стимулювати їхній розвиток і креативність.

Функції лідерства - стратегічна, організаційна, мотиваційна та інноваційна - демонструють його комплексний характер і значення для підприємства. Вони відображають різні аспекти управлінської діяльності: від визначення довгострокових цілей до забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі та ініціювання інноваційних змін. Саме поєднання цих функцій робить лідера центральною фігурою управління, від якої залежить ефективність розвитку підприємства.

Еволюція підходів до вивчення лідерства підтверджує, що його зміст постійно змінювався разом із суспільними процесами. Від уявлень про «великих людей» і вроджені риси керівника дослідники поступово перейшли до аналізу поведінки, ситуаційних чинників та трансформаційного впливу. Сучасні концепції цифрового лідерства поєднують класичні управлінські підходи з новими компетенціями, необхідними для успішної діяльності в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Отже, роль лідерства у сучасному менеджменті визначається його здатністю виступати не лише інструментом управління, а й стратегічним ресурсом організації. Ефективний лідер у XXI столітті - це не просто керівник, який координує діяльність підлеглих, а візіонер і агент змін, здатний забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку, сформувавши інноваційну культуру та створити умови для стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, лідерство можна вважати одним із ключових чинників успіху сучасних підприємств, а його подальший розвиток має ґрунтуватися на поєднанні класичних підходів та нових вимог, зумовлених цифровою економікою. Це створює основу для розгляду наступного аспекту - моделей та стилів лідерства, що дозволяють більш конкретно визначити механізми його реалізації в управлінській практиці.

1.2. Моделі та стилі лідерства: традиційні й сучасні підходи

У процесі розвитку управлінської науки сформувалося кілька підходів до класифікації стилів лідерства. Найбільш поширеною є традиційна типологія, що виокремлює авторитарний, демократичний та ліберальний стилі. Авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль і централізацію влади в руках керівника, що забезпечує швидкість ухвалення рішень, але може обмежувати ініціативність

персоналу. Демократичний стиль ґрунтується на залученні співробітників до прийняття рішень, формуванні атмосфери довіри та співпраці; він сприяє розвитку креативності, проте нерідко уповільнює управлінські процедури. Ліберальний стиль (*laissez-faire*) характеризується мінімальним втручанням у діяльність підлеглих і наданням широкої свободи дій, що стимулює самостійність, але може знижувати рівень координації.

Стилі лідерства доцільно розглядати як усталені моделі поведінки керівника у взаємодії з колективом. Вони проявляються в тому, як лідер мотивує команду, формулює завдання та організовує досягнення цілей. Особистісні характеристики й темперамент керівника значною мірою зумовлюють, до якого стилю він схиляється частіше.

Емпіричні дослідження свідчать: окремі стилі можуть ефективніше впливати на залученість персоналу, однак універсальної моделі не існує. У практиці управління ключового значення набуває гнучкість: у кризових ситуаціях доречні більш директивні підходи, тоді як за умов колективного пошуку рішень кращих результатів дає демократичний стиль. Отже, здатність варіювати поведінкові патерни залежно від задач, емоційного стану команди та зовнішнього контексту стає критерієм професіоналізму сучасного лідера.

У межах підходу емоційної компетентності Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. МакКі виокремлено шість стилів лідерства: чотири «резонансні» - візіонерський, наставницький, дружній (афіліативний) і демократичний - та два «дисонансні» - амбітний (*pacesetting*) і авторитарний (директивний) [34]. Кожен із них по-різному впливає на корпоративну культуру, а завдання лідера полягає у свідомому комбінуванні стилів відповідно до ситуації (рис. 1.4).

Візіонерський стиль орієнтований на формування переконливого бачення майбутнього, що надихає команду та надає простір для експериментів і інновацій; припустимість помилок у такій логіці розглядається як елемент навчання. Наставницький (коучинговий) стиль передбачає регулярну індивідуальну взаємодію з працівниками для розвитку їхніх компетентностей; найкращі результати досягаються, коли акцент робиться на посиленні сильних

сторін. Дружній (афіліативний) стиль спрямований на створення атмосфери довіри й гармонійних взаємин - він особливо ефективний для подолання конфліктів і консолідації колективу. Демократичний стиль базується на широкому залученні співробітників до обговорень та ухвалення рішень, що підвищує відчуття причетності, хоча у кризових умовах може поступатися швидкістю.

Серед «дисонансних» підходів амбітний (pacesetting) стиль робить наголос на високих стандартах і швидких результатах, однак несе ризики перевтоми й професійного вигорання. Авторитарний (директивний) стиль ґрунтується на односторонньому контролі та, як правило, негативно позначається на культурі в довгостроковій перспективі, але може бути доцільним для швидкої мобілізації у виняткових ситуаціях.

Таким чином, ефективність лідера визначається не стільки вибором одного «правильного» стилю, скільки умінням варіювати підходи та свідомо поєднувати їх відповідно до контексту (рис. 1.4.).

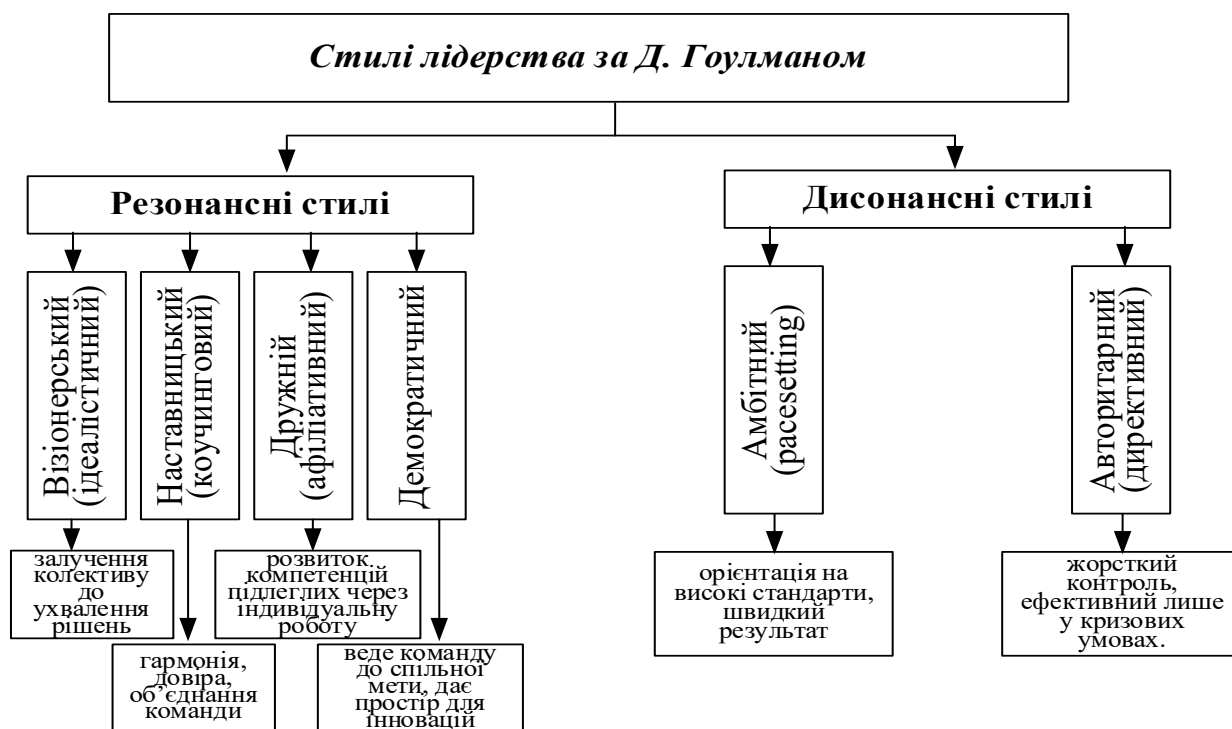


Рис.1.4. Стили лидерства за Д. Гоулманом

Подана на рис. 1.4. класифікація відображає різні підходи до лідерства, кожен із яких має як позитивні, так і негативні сторони. Ефективність керівника полягає у вмінні поєднувати ці стилі залежно від умов та завдань організації.

Перші спроби створення ситуаційних теорій лідерства були спрямовані на пояснення впливу зовнішніх умов на вибір стилю керівництва. У цьому підході визначальним чинником у зв'язці «ситуація – поведінка лідера» вважався саме контекст, у якому функціонує організація. Передбачалося, що ефективний керівник має вміти оцінювати обставини та відповідно змінювати власну управлінську поведінку. Водночас така логіка часто ставила лідера у позицію «заручника ситуації», оскільки його діяльність зводилася лише до реакції на зовнішні умови, а не до їх активного формування.

У міру розвитку цього напрямку дослідники дедалі частіше намагалися створити універсальні алгоритми управління, які працювали б за схемою «стимул – реакція». Найвідомішою серед ранніх моделей стала ситуаційна модель Ф. Фідлера, розроблена у 1967 році. Вона ґрунтувалася на врахуванні двох основних змінних: стилю керівництва та характеристик організаційної ситуації.

Ф. Фідлер виділив два базові стилі лідерства – орієнтований на завдання та орієнтований на відносини. Для визначення схильності керівника до того чи іншого стилю ним була розроблена спеціальна методика – так званий «Список бажаних характеристик співробітників», який складався з ряду протилежних прикметників (наприклад, «відкритий - замкнутий», «ефективний - неефективний»). За результатами опитування визначалося, який підхід є домінуючим.

Організаційна ситуація, на думку Ф. Фідлера, має три ключові параметри: характер відносин у групі, що відображає рівень довіри до керівника та підтримку з боку підлеглих;

структурованість завдань, яка визначає чіткість формулювання цілей, наявність алгоритмів і критеріїв оцінювання;

обсяг формальних повноважень, тобто ступінь влади та можливостей впливу лідера.

Поєднання цих факторів дало можливість виокремити вісім типів організаційних ситуацій - від максимально сприятливих до критично несприятливих. На підставі експериментальних досліджень було встановлено, що стиль, орієнтований на завдання, найбільш ефективний у крайніх випадках (дуже сприятливих або дуже несприятливих ситуаціях). Натомість орієнтація на відносини краще працює в умовах середньої складності.

Попри значний внесок у розвиток теорії лідерства, модель Ф. Фідлера має обмежене практичне застосування. Вона є радше теоретичною конструкцією, що демонструє залежність ефективності стилю від контексту, проте не дає універсального інструменту для вирішення управлінських завдань у динамічному бізнес-середовищі.

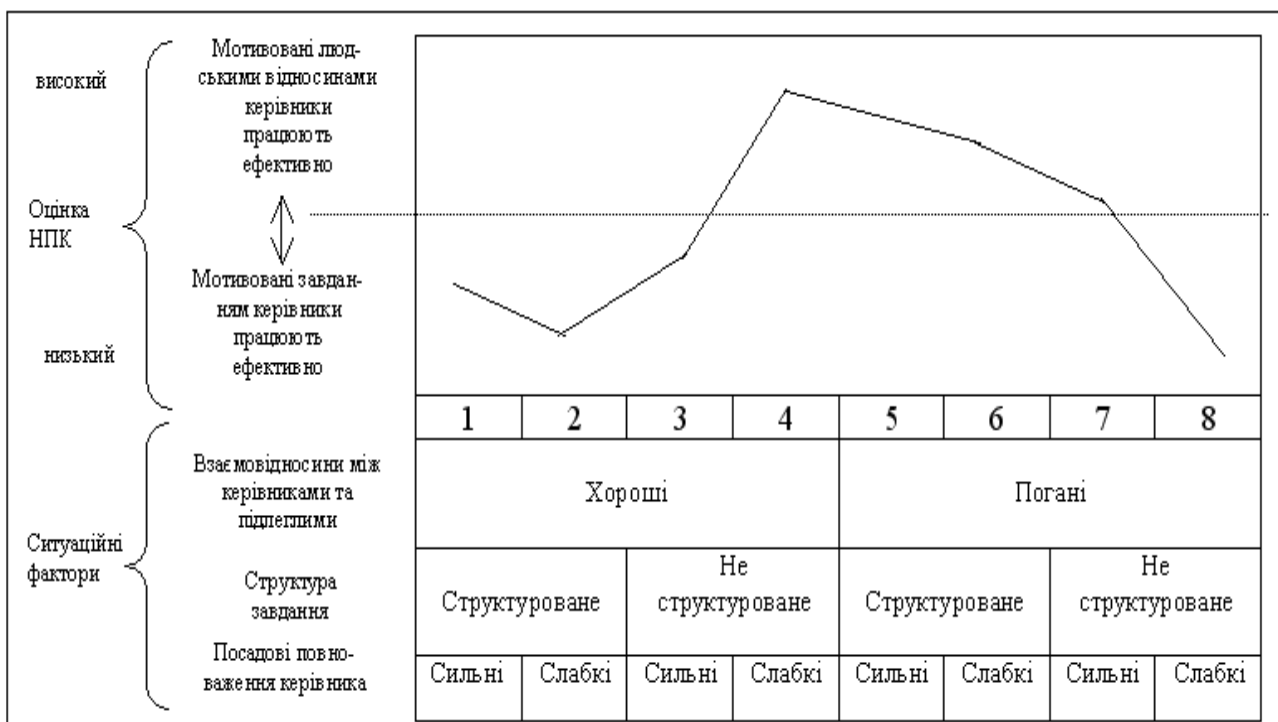


Рис. 1.5. Ситуаційна модель Ф. Фідлера

Як показано на рисунку 1.5., ефективність стилю керівництва за моделлю Ф. Фідлера визначається рівнем сприятливості ситуації, що залежить від характеру відносин у колективі, структурованості завдань та обсягу влади лідера.

Стиль, орієнтований на завдання, демонструє найвищу результативність у крайніх умовах (максимально сприятливих або критично несприятливих), тоді як у ситуаціях середньої складності доцільним є стиль, орієнтований на відносини.

Хронологічним продовженням розвитку ситуаційного підходу стала теорія «шлях - мета», яку в 1970 р. запропонували М. Еванс і Р. Хаус. У її межах ефективність лідерства розглядається крізь призму співвідношення двох груп цілей: організаційних (забезпечення результативності діяльності) та індивідуальних (отримання винагороди працівниками). Основним завданням керівника, згідно з цією концепцією, є вибір оптимального «шляху», тобто визначення конкретних дій, що дадуть змогу узгодити цілі колективу з цілями організації, а також донесення цього шляху до підлеглих.

Для реалізації цієї мети лідер повинен враховувати два блоки чинників:

індивідуальні характеристики співробітників (здібності, професійна підготовка, потреби, рівень мотивації);

особливості організаційного середовища (ступінь структурованості завдань, обсяг формальних повноважень, соціально-психологічні умови в колективі).

На основі поєднання цих змінних виділено чотири поведінкові стилі лідерства.

Директивний стиль - передбачає централізоване управління, постановку чітких завдань, надання інструкцій і алгоритмів виконання. Він найбільш ефективний у випадках низької кваліфікації співробітників, слабкої мотивації та високого рівня влади керівника.

Стиль, орієнтований на досягнення, пов'язаний із делегуванням повноважень, залученням працівників до прийняття рішень і формуванням амбітних цілей. Такий підхід працює у колективах із високою кваліфікацією та внутрішньою мотивацією, де лідер має достатній рівень авторитету та повноважень.

Стиль, орієнтований на підтримку, робить акцент на турботі про працівників, створенні сприятливої атмосфери та підвищенні впевненості підлеглих. Він виявляється дієвим, коли у колективі бракує кваліфікації, але завдання добре структуровані, а керівник має достатні ресурси впливу.

Стиль, орієнтований на участь, передбачає постійне залучення співробітників до управлінського процесу, консультації та спільне ухвалення рішень. Найкраще він підходить для ситуацій, де завдання нечітко визначені, співробітники мають високий рівень компетентності, проте потребують додаткової мотивації, а можливості впливу лідера є обмеженими.

Попри інноваційність підходу, ця модель має і певні недоліки. Зокрема, суб'єктивність оцінювання критеріїв, відсутність чіткої методологічної бази та складність практичного застосування знижують її універсальність. Водночас теорія «шлях - мета» стала важливим кроком у розвитку ситуаційних підходів до лідерства, оскільки акцентувала увагу на взаємозв'язку між цілями організації та очікуваннями працівників.

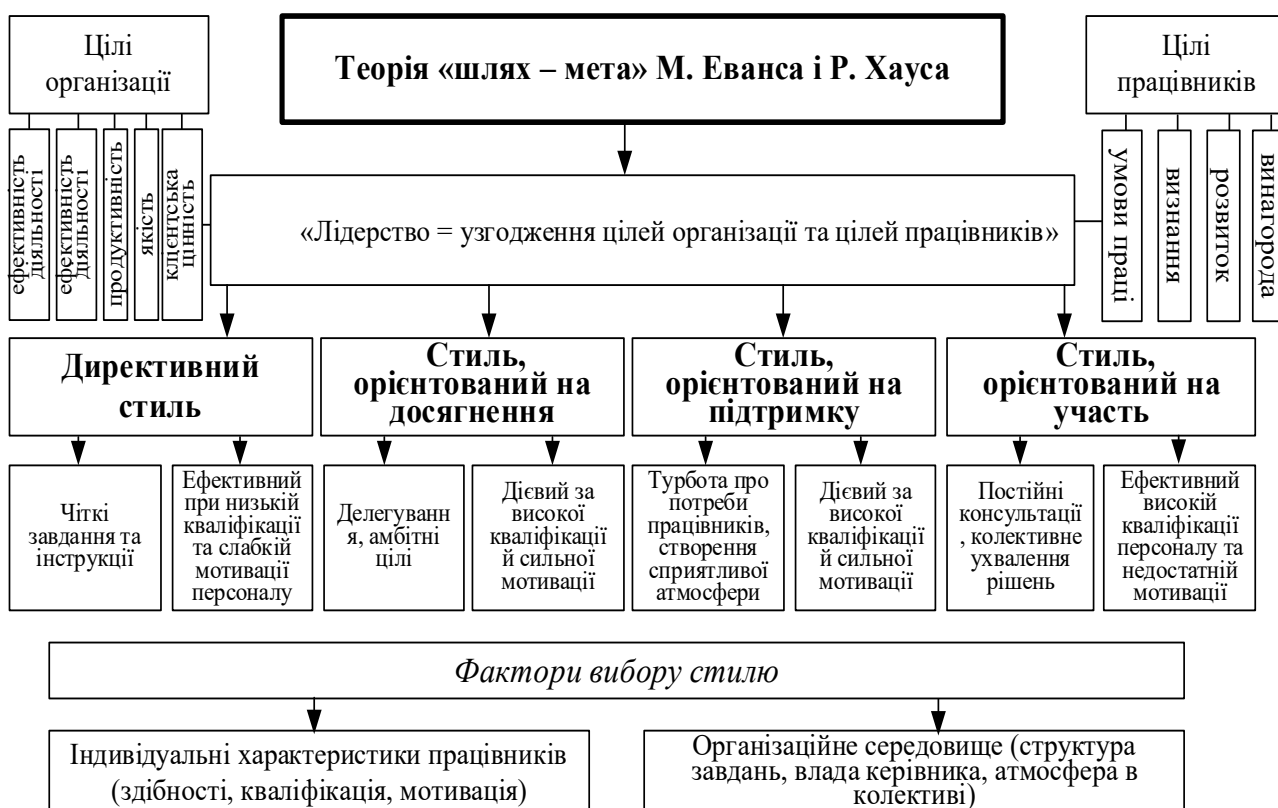


Рис. 1.6. Теорія «шлях – мета» М. Еванса і Р. Хауса

Як показано на рис. 1.6., основна ідея теорії «шлях - мета» полягає у тому, що ефективний лідер узгоджує цілі організації з індивідуальними цілями працівників, обираючи оптимальний стиль поведінки залежно від особистісних характеристик колективу та специфіки організаційного середовища.

Однією з найбільш алгоритмізованих спроб описати ситуаційне лідерство стала модель прийняття управлінських рішень, розроблена В. Врумом і Ф. Йеттоном у 1973 р. та вдосконалена А. Яго у 1988 р. Її центральна ідея полягала у створенні матриці, яка дозволяє послідовно оцінити проблему та визначити оптимальний рівень взаємодії між керівником і підлеглими у процесі її вирішення [35].

У рамках цієї концепції виділено п'ять основних стилів прийняття рішень, що відрізняються ступенем участі співробітників: індивідуальне рішення - керівник самостійно формулює проблему та приймає остаточне рішення; індивідуальне консультування - лідер отримує думки підлеглих, але остаточне рішення ухвалює одноосібно; надання допомоги - проводиться групове обговорення проблеми, після чого керівник сам обирає найбільш прийнятний варіант; групове консультування - керівник разом із підлеглими обговорює проблему та ухвалює спільне рішення; делегування повноважень - проблема формулюється лідером, але остаточне рішення повністю передається групі.

Для визначення оптимального підходу використовується спеціальна діагностична матриця, у якій оцінюються сім ключових параметрів ситуації:

- значимість вирішення проблеми для організації;
- важливість підтримки з боку персоналу;
- компетентність керівника у даній сфері;
- ймовірність підтримки одноосібного рішення підлеглими;
- ступінь узгодженості групи з поставленими цілями;
- професійна компетентність групи;
- здатність колективу ефективно працювати в командному режимі.

Поступово просуваючись за логікою цих питань («високий – низький рівень»), лідер отримує рекомендацію щодо найбільш доцільного стилю ухвалення рішення у конкретній ситуації.

Варто зазначити, що модель В. Врума і Ф. Йеттона - А. Яго має як переваги, так і недоліки. Її сильна сторона – чітка алгоритмізація управлінського процесу, що дозволяє керівнику системно підійти до вибору стилю лідерства. Водночас вона характеризується надмірною складністю та високим рівнем суб'єктивності: оцінювання параметрів часто залежить від особистого сприйняття керівника. Це обмежує практичну універсальність моделі та знижує її психологічну гнучкість.

Серед ситуаційних підходів до лідерства однією з найпоширеніших вважається модель, розроблена П. Херсі та К. Бланчардом, яка була вперше представлена у 1985 р. Її особливістю є акцент на психологічних характеристиках працівників, що визначають їхню готовність виконувати виробничі завдання. До таких характеристик відносять рівень освіти, професійні знання та навички, самооцінку, а також здатність і бажання брати на себе відповідальність. Саме комбінація цих показників формує загальний рівень готовності співробітників, який може коливатися від низького до дуже високого [36].

У залежності від рівня готовності працівників автори виділили чотири оптимальні стилі управління, що відрізняються співвідношенням орієнтації на завдання і на відносини:

стиль пояснення (директивний) - характеризується високою увагою до завдань і низьким акцентом на міжособистісних відносинах;

стиль переконання - передбачає поєднання сильного контролю за завданнями та активного розвитку взаємин у колективі;

стиль участі - базується на зосередженості на людських стосунках при мінімальній увазі до контролю за завданнями;

стиль делегування - поєднує низький рівень як орієнтації на завдання, так і на відносини, що передбачає максимальну самостійність працівників.

Відповідність між рівнем готовності персоналу та стилем керівництва проявляється таким чином: при низькій готовності ефективним є директивний стиль, що дає змогу чітко пояснити завдання; при середньому рівні готовності доцільно застосовувати стиль переконання, який поєднує наставництво та контроль; при високій готовності результативним виявляється стиль участі, орієнтований на підтримку та співпрацю; при дуже високому рівні готовності найкраще діє стиль делегування, який забезпечує автономність і самостійність співробітників.

Модель П. Херсі і К. Бланчард вирізняється простотою та прикладною спрямованістю, що робить її привабливою для використання в управлінській практиці. Водночас їй притаманні певні недоліки – суб'єктивність оцінювання рівня готовності персоналу та відсутність достатньої емпіричної бази. Тому дана концепція частіше застосовується як орієнтир у практичному менеджменті, аніж як універсальна наукова теорія.

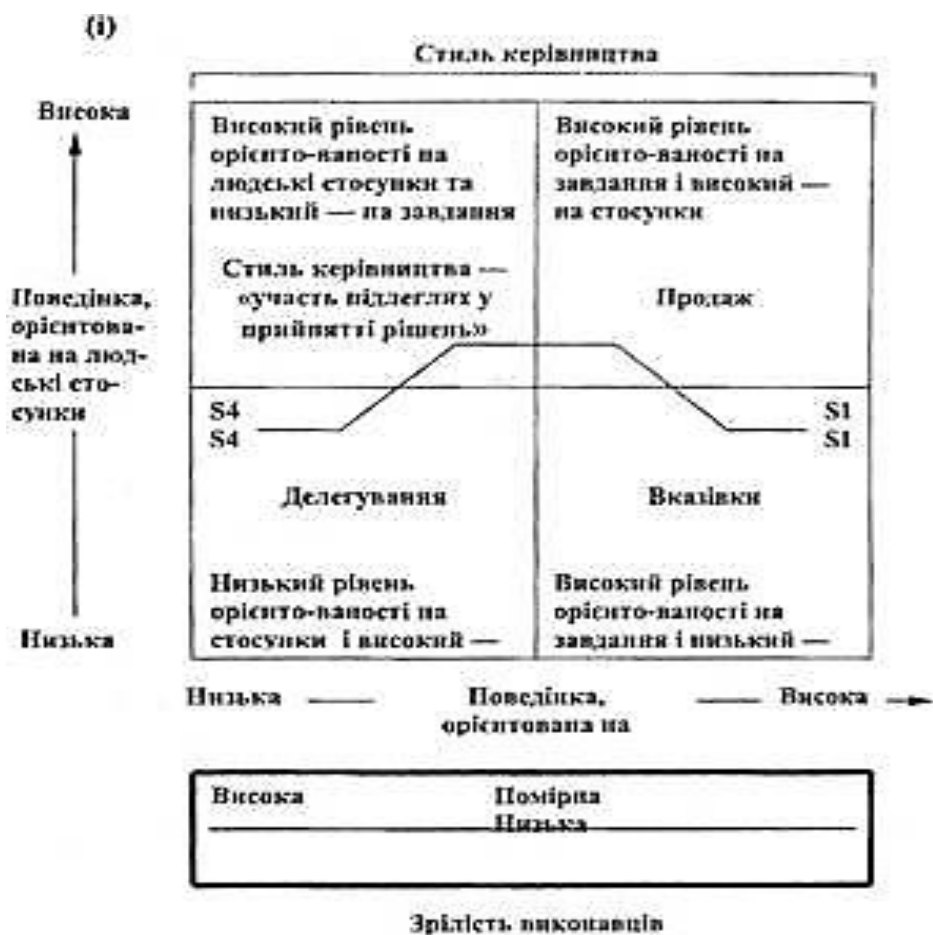


Рис.1.7. Модель ситуаційного керівництва П. Херсі і К. Бланчарда

Як показано на рисунку 1.7., модель П. Херсі і К. Бланчарда передбачає залежність стилю керівництва від рівня готовності працівників. За низької готовності доцільним є директивний стиль, у той час як у випадку дуже високої готовності найбільш ефективним виявляється делегування. Високий та середній рівні готовності, відповідно, передбачають застосування стилів переконання та участі. Така модель дає змогу керівникові гнучко адаптувати власну поведінку залежно від характеристик колективу.

Для кращого розуміння відмінностей у підходах до лідерства доцільно порівняти традиційні та сучасні моделі за ключовими критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння традиційних і сучасних моделей лідерства

Критерій порівняння	Традиційні моделі (XX ст.)	Сучасні моделі (XXI ст.)
Орієнтація	На контроль, ієрархію, дисципліну	На розвиток, гнучкість, командну роботу
Ключові фактори ефективності	Особисті риси лідера, стиль поведінки, ситуація	Цифрові компетентності, інноваційність, адаптивність
Основні стилі	Авторитарний, демократичний, ліберальний; ситуаційні стилі (Фідлер, Херсі-Бланчард)	Трансформаційний, сервант-лідерство, цифрове, аджайл-лідерство
Взаємодія з підлеглими	Переважно вертикальна (керівник → працівник)	Горизонтальна і мережева (лідер = фасилітатор процесів)
Інструменти впливу	Влада, накази, матеріальна мотивація	Мотивація через розвиток, емоційний інтелект, технології
Роль у змінах	Реагування на зміни, контроль стабільності	Ініціювання змін, створення культури інновацій
Сфера застосування	Потокове виробництво, стабільні структури	Цифрова економіка, стартапи, інноваційні компанії, віддалені команди

Як видно з табл.1.3, сучасні моделі лідерства суттєво відрізняються від традиційних підходів. Якщо у XX ст. акцент робився на дисципліні, владі та жорсткій ієрархії, то у XXI ст. провідну роль відіграють інновації, цифрові навички, гнучкість і орієнтація на розвиток людини. Це зумовлено глобалізацією, цифровою трансформацією та посиленням конкуренції, які

вимагають від лідера здатності швидко адаптуватися та формувати культуру постійних змін.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація та зростання конкуренції докорінно змінюють вимоги до керівників. Якщо у традиційних підходах основна увага приділялася владі, контролю та дисципліні, то сучасні концепції акцентують гнучкість, орієнтацію на інновації, розвиток персоналу та здатність ефективно діяти в умовах невизначеності.

Сучасний лідер має поєднувати стратегічне бачення з цифровими компетенціями, емоційним інтелектом і соціальною відповідальністю. Він виступає не лише керівником, а й фасилітатором змін, який створює умови для розвитку команди, впровадження нових ідей та адаптації бізнесу до викликів ринкового середовища.

У науковій літературі та практиці менеджменту виділяють кілька ключових стилів і моделей сучасного лідерства, які найбільш актуальні в умовах цифрової економіки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика сучасних стилів лідерства

Стиль лідерства	Основні характеристики	Приклади застосування
Трансформаційне	Надихає послідовників, формує бачення майбутнього, мотивує до змін та інновацій	Впровадження цифрових стратегій розвитку компанії
Цифрове (Digital leadership)	Поєднання управлінських навичок із цифровими компетенціями; вміння керувати віртуальними командами та працювати з даними	ІТ-компанії, e-commerce, дистанційне управління
Інноваційне	Орієнтація на креативність, підтримку експериментів, формування культури інновацій	Стартапи, технологічні проекти
Сервант-лідерство (Servant leadership)	Лідер як наставник і «служитель» команди; розвиток персоналу, турбота про працівників	Компанії, що орієнтуються на HR-бренд і корпоративну культуру
Аджайл-лідерство (Agile leadership)	Гнучкість, швидке прийняття рішень, мінімізація бюрократії, автономність команд	Проектний менеджмент, ІТ, маркетинг

Етичне та відповідальне	Орієнтація на сталість, прозорість, баланс бізнес-інтересів і соціальної відповідальності	ESG-стратегії, сталий розвиток бізнесу
Лідерство в умовах VUCA-середовища	Здатність діяти в умовах нестабільності та невизначеності; стратегічна гнучкість	Бізнес у кризових ситуаціях, антикризове управління

Як видно з таблиці 1.4, сучасні стилі лідерства орієнтовані на розвиток людини, використання цифрових технологій, стимулювання інновацій та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Їх застосування дає змогу підприємствам не лише реагувати на виклики цифрової трансформації, а й активно формувати нові ринкові можливості.

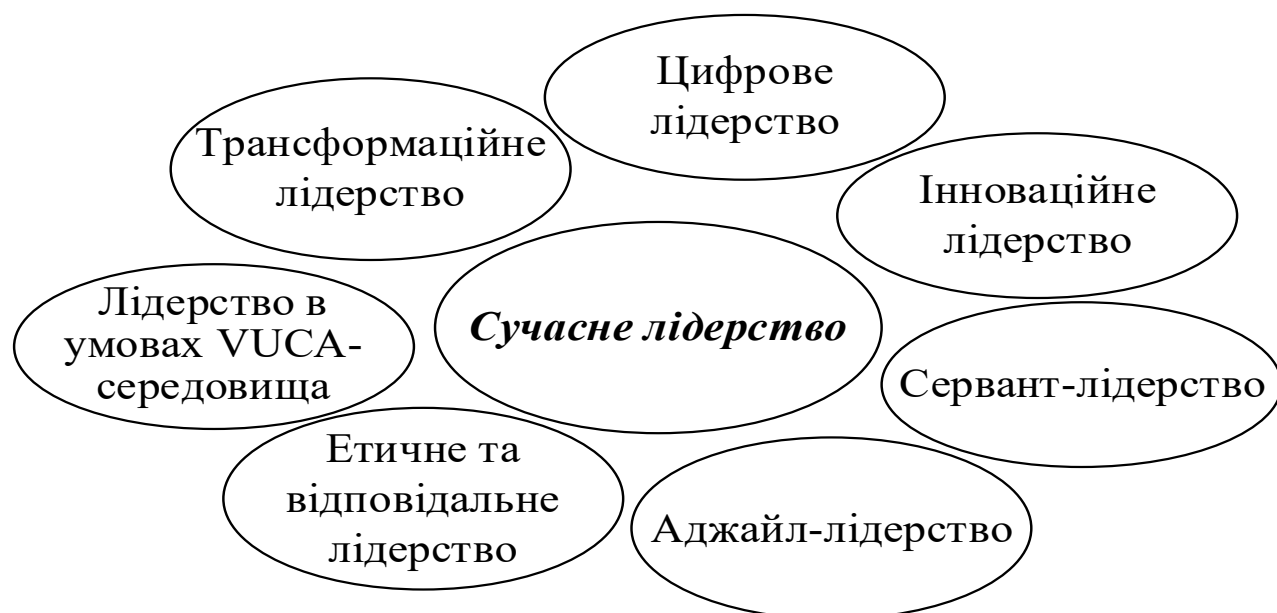


Рис. 1.8. Сучасні підходи до лідерства в умовах цифрової економіки

Як показано на рисунку 1.8, сучасне лідерство є багатовимірним феноменом, що поєднує різні підходи – від трансформаційного та інноваційного до цифрового й етичного. Така багатогранність дозволяє лідеру не лише адаптувати організацію до нових умов, а й виступати драйвером змін у цифровій економіці.

Таким чином, сучасні концепції лідерства формують якісно нову парадигму управління, у якій ключового значення набувають інноваційність,

цифрові компетенції, емоційний інтелект та соціальна відповідальність. Ефективний керівник XXI століття не лише організовує роботу колективу, а й виконує роль фасилітатора змін, створюючи сприятливі умови для розвитку персоналу та впровадження нових ідей.

У цьому контексті виникає потреба у методологічному осмисленні того, яким чином можна формувати, вимірювати та розвивати лідерські компетенції в умовах цифрової трансформації бізнесу. Саме цим питанням присвячено наступний підпункт дослідження.

1.3 Вплив цифрової трансформації на управління та формування нових вимог до лідерства

У сучасних умовах бізнес зазнає глибинних змін під впливом цифрових технологій, які трансформують не лише економічні процеси, а й систему управління підприємствами. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію інноваційних рішень - великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів, автоматизації, цифрових платформ - у всі аспекти діяльності організації. Це зумовлює не просто модернізацію інструментів управління, а докорінну зміну підходів до прийняття рішень, організації бізнес-процесів і взаємодії з персоналом.

Змінюється і сама роль керівника. Якщо раніше лідер переважно виконував функції організатора та контролера, то сьогодні він повинен бути драйвером інновацій, фасилітатором командної роботи та стратегом, здатним передбачати наслідки технологічних і соціальних зрушень. У цьому контексті лідерство стає ключовим чинником успішної адаптації підприємства до цифрових викликів.

Для уникнення термінологічної плутанини доцільно розмежувати три поняття.

Оцифрування (digitization) - переведення аналогової інформації в цифровий формат (сканування документів, електронні архіви, електронний

документообіг). Результат - підвищення доступності та збережності даних, але управлінські підходи при цьому майже не змінюються [37].

Цифровізація (digitalization) - цілеспрямоване використання цифрових інструментів у межах окремих функцій і процесів (CRM/ERP, RPA, BPM, аналітичні дашборди). Ефект - прискорення операцій, зниження витрат, підвищення якості сервісів; управлінські рішення частіше спираються на дані, однак базова логіка бізнесу лишається незмінною.

Цифрова трансформація (digital transformation) - системна зміна операційної моделі, бізнес-моделі й організаційної культури на основі даних і технологій, що змінює логіку створення цінності. Йдеться не про «оцифрувати те саме», а про по-новому проектувати продукт/послугу, канали, процеси, ролі та метрики, спираючись на клієнтський досвід, дані та експерименти. Відмінності між цими станами підсумовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Відмінності між оцифруванням, цифровізацією та цифровою трансформацією

Параметр	Оцифрування	Цифровізація	Цифрова трансформація
Об'єкт змін	Дані/носії	Функції та процеси	Бізнес-модель, операційна модель, культура
Мета	Доступ до інформації	Ефективність, якість, швидкість	Нова цінність, зростання, конкурентні переваги
Роль керівництва	Операційний контроль	Функціональне вдосконалення	Стратегія, оркестрація змін, культура
Горизонт	Короткий	Середній	Середній/довгостроковий
KPI	Обсяг оцифрованих матеріалів	SLA, TAT, помилки, витрати	Частка цифрових доходів, NPS/CES, time-to-market, adoption

Наслідки цифрової трансформації проявляються на кількох взаємопов'язаних рівнях управління. На операційно-процесному рівні відбувається перехід до сквозних (end-to-end) цифрових процесів із широкою автоматизацією рутин і використанням аналітики в реальному часі. Це змінює логіку менеджменту від реактивного контролю до проактивного керування

потокот робіт, забезпечує прозорість циклів виконання, дає змогу своєчасно виявляти й усувати «вузькі місця», формує відповідальність за процес через запровадження ролей власників процесів та чіткі правила управління якістю й ефективністю.

На організаційно-структурному рівні цифровізація стимулює відхід від жорстких ієрархій на користь кросфункціональних продуктових команд і мережових форм взаємодії, підтриманих спеціалізованими центрами експертиз. Для управління це означає глибше делегування повноважень, скорочення зайвих управлінських ланок, перенесення відповідальності за результат на власників продуктів, а також зміщення ролі керівника від директивного контролю до фасилітації співпраці, узгодження пріоритетів і зняття перешкод.

На стратегічно-бізнес-модельному рівні трансформація відкриває нові способи створення та монетизації цінності - платформені й сервісні підходи, підписні моделі, омніканальні взаємодії з клієнтом. Управлінські практики при цьому еволюціонують у бік портфельного управління цифровими ініціативами, сценарного планування та інституціалізації експериментування як стандарту прийняття рішень; стратегічні вибори дедалі більше спираються на дані та перевірені гіпотези, а не на інтуїцію окремих осіб.

На екосистемному рівні формується взаємодія на засадах відкритості та інтероперабельності: організації будують партнерства, підключаються до зовнішніх сервісів і даних, беруть участь у виробленні галузевих стандартів. Відповідно змінюється й роль лідера: він оркеструє екосистему - узгоджує цілі й правила взаємодії, вибудовує механізми справедливого розподілу створеної цінності, керує спільними ризиками й балансує конкуренцію з кооперацією. Така багаторівнева перебудова робить управління більш гнучким, прозорим і здатним до швидкої адаптації в умовах цифрової економіки.

Структурований огляд рівнів впливу цифрової трансформації на систему менеджменту подано в табл. 1.6

Рівні впливу цифрової трансформації на систему управління
підприємством

Рівень	Сутність	Управлінські наслідки
Операційно-процесний	end-to-end цифрові процеси; автоматизація рутин; аналітика в реальному часі	проактивне керування потоком робіт; прозорість циклів; власники процесів і правила якості
Організаційно-структурний	кросфункціональні продуктові команди; мережеві форми; центри експертиз	глибше делегування; скорочення ланок; відповідальність product owner; фасилітація замість контролю
Стратегічно-бізнес-модельний	нові способи створення/монетизації цінності; платформені та сервісні підходи; омніканальність	портфель цифрових ініціатив; сценарне планування; експериментування як стандарт; рішення на основі даних
Екосистемний	API-економіка; партнерства; участь у стандартах і спільних сервісах	оркестрація екосистеми; узгодження цілей і правил; розподіл цінності; керування спільними ризиками

Як видно з табл. 1.6, зміни каскадуються від операцій до екосистеми, поступово розширюючи горизонт управління та роль лідера як оркестратора змін.

Відтак постає питання не лише «що змінювати», а й «як саме змінювати» - тобто за якими правилами має вибудовуватися керування трансформацією. На практиці воно спирається на низку засадничих принципів, що забезпечують узгодженість рішень, керування ризиками та сталість результатів.

Клієнтоцентричність означає проектування продуктів, сервісів і внутрішніх процесів від потреб користувача, а не від внутрішньої структури підприємства. Керівні рішення мають бути прив'язані до вимірюваного досвіду клієнта, де показники на кшталт NPS і CES стають не просто маркетинговими метриками, а елементами системи управління цілями та пріоритетами. Такий підхід зумовлює наскрізну відповідальність за якість взаємодії - від фронт- до бек-офісу.

Принцип data-driven фіксує вимогу ухвалювати рішення на основі перевірених даних та експериментів. Це передбачає єдину дата-стратегію з

чіткими політиками якості, каталогами даних і розмежуванням доступів, а також регулярне відслідковування і причинно-наслідкових, і випереджальних індикаторів. Культура експериментування (контрольовані тести, статистична значущість результатів) стає стандартом управлінського циклу, знижуючи частку рішень «за інерцією» чи «за відчуттям» .

Agile/Lean задає ритм коротких ітерацій зі строгим фокусом на створюваній цінності. Організація обмежує незавершену роботу, працює малими інкрементами, регулярно проводить ретроспективи та коригує пріоритети на основі зворотного зв'язку. «Навчання через експеримент» вбудовується у щоденну діяльність: спочатку гіпотеза, далі - мінімальний інкремент, вимір, висновок і масштабування.

Security & privacy by design гарантує, що вимоги безпеки, конфіденційності та відповідності регуляціям закладені з етапу проектування рішень. Ідеться про мінімізацію прав доступу, сегментацію середовищ, криптографічний захист, журналювання та регулярну оцінку ризиків, включно з етичними аспектами використання алгоритмів штучного інтелекту. Відповідальність тут розділена між бізнесом, ІТ і комплаєнсом у єдиному контурі.

Інтероперабельність передбачає відкритість і модульність технологічної архітектури: стандартизовані інтерфейси, API-підхід, кероване версіонування та прозорі угоди про рівень сервісу між внутрішніми й зовнішніми компонентами. Це забезпечує швидку інтеграцію, повторне використання рішень і зменшує залежність від «монолітів», підвищуючи гнучкість трансформації.

Change-enablement фокусується на людському вимірі змін. Необхідні чітке пояснення «навіщо», залучення ключових стейкхолдерів, робота з опором, розвиток компетенцій і вимірювання прийняття нових практик. Роль лідера тут - фасилітувати, знімати бар'єри та підтримувати психологічну безпеку, щоб навчання і впровадження нового відбувалися без «організаційної втоми».

Дотримання цих принципів створює кероване середовище для змін і слугує основою побудови дорожньої карти цифрової трансформації, у якій ініціативи

плануються, валідуються та масштабуються в узгодженому циклі стратегічного й операційного управління. Ключові драйвери трансформації:

Зміна поведінки споживачів (омніканальність, персоналізація, «миттєві» очікування).

Дантизованість економіки (доступність даних у реальному часі, необхідність приймати рішення evidence-based).

Конкуренція та платформізація (екосистеми, маркетплейси, мережеві ефекти).

Регуляторні вимоги і безпека (приватність, кіберзахист, етика використання ШІ).

Технологічні зрушення (хмари, AI/ML, edge, low-code/no-code), що різко знижують бар'єри входу.

Рівні впливу цифрової трансформації на управління:

Операційний рівень. Цифрові інструменти скорочують цикл процесів, підвищують прозорість і керованість, забезпечують моніторинг у реальному часі (end-to-end трекінг, дашборди).

Бізнес-модельний рівень. Перехід від продукту до сервісу, підписні моделі, монетизація даних, платформи/екосистеми.

Узагальнимо відмінності між етапами цифрових змін (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Відмінності між оцифруванням, цифровізацією та цифровою трансформацією

Параметр	Оцифрування	Цифровізація	Цифрова трансформація
Об'єкт змін	Дані/носії	Окремі процеси/функції	Операційна та бізнес-модель, культура
Цінність	Доступність інформації	Ефективність і якість	Нові джерела доходів і конкурентні переваги
Управлінські зміни	Локальні	Функціональні	Стратегічні та культурні
Горизонт	Короткий	Середній	Середньо- /довгостроковий

Цифровізація змінює саму логіку стратегування: замість багаторічних статичних планів організація працює з динамічними дорожніми картами та портфелем цифрових ініціатив, що постійно переглядається. Орієнтирами виступають OKR (узгоджують фокус на рівні компанії, підрозділів і команд) та North Star Metric - єдина ключова метрика довгострокової цінності для клієнта/бізнесу. Прийняття рішень переводиться у режим постійних експериментів: ідеї заходять у «воронку гіпотез», проходять швидкі A/B-тести чи пілоти з чіткими критеріями успіху/відсічі, після чого масштабуються або закриваються. Портфель управляється через канбан-підхід з видимістю завантаження команд, обмеженням WIP і регулярними портфельними рев'ю (щотижневими/щомісячними), де рішення ухвалюються на основі даних: очікуваний вплив, витрати, ризику, залежності. Фінансування переходить від разових «проектних» траншів до продуктових бюджетів з горизонтом 12–24 місяці та «рейками» (guardrails) для швидкого перерозподілу ресурсів між пріоритетами.

Організація відходить від функціональної ієрархії на користь кросфункціональних продуктових або платформних команд, які несуть спільну відповідальність за результат «від ідеї до експлуатації». Ролі product owner / product manager визначають цінність і пріоритети, service owner — якість та життєздатність сервісу в експлуатації, SRE - надійність і доступність відповідно до SLO/SLA. Замість тимчасових проектних офісів формуються центри компетенцій (Data/AI Office, Cloud CoE, Cybersecurity CoE), які задають стандарти, практики й забезпечують менторство командам. Рішення «де ухвалювати» фіксуються у матрицях відповідальності (RACI/DRI), щоб прискорити time-to-decision і зменшити кількість ескалацій. Паралельно розвиваються спільноти практик (Communities of Practice) - горизонтальні мережі інженерів, аналітиків, дизайнерів, які поширюють знання та вирівнюють стандарти.

Бізнес-процеси описуються end-to-end із власниками процесів та стандартними показниками (cycle time, відсоток помилок, FCR). У

технологічному контурі впроваджуються DevOps/DevSecOps: безперервна інтеграція та доставлення (CI/CD), інфраструктура як код (IaC), автоматизоване тестування й контроль безпеки в конвеєрі. Low-code/no-code і RPA скорочують час реалізації змін, а розумне API-посередництво (API-Gateway, каталог інтерфейсів, контроль версіонування) знижує інтеграційні витрати. Дані стають «паливом» управління, тому критичними стають data governance (полі data owner/steward, політики якості, каталог і лінійність даних), контроль доступів (RBAC/ABAC) і уніфіковані словники показників. Для керованості впроваджується спостережуваність систем (observability): централізовані логи, метрики, трасування; керівники працюють з дашбордами продуктивності та стабільності. Результат - скорочення time-to-market, зниження операційних ризиків і підвищення повторюваності процесів.

Ефективність цифрових змін спирається на культуру психологічної безпеки, де «право на помилку» - інструмент навчання, а не привід для санкцій. Зворотні зв'язки стають короткими й регулярними (ретроспективи, демо, 1-на-1), а learning by doing перетворюється на норму. HR-функція переходить до апскілінгу/рескілінгу (індивідуальні траєкторії, мікронавчання), вимірює залученість через eNPS і pulse-опитування, підтримує внутрішню мобільність і наставництво. Широкого поширення набувають гібридні та віддалені формати роботи, що потребують нових ритуалів (щоденні/щотижневі синки, правила асинхронної комунікації, прозорість бэклогів) і чітких очікувань щодо робочих вікон, каналів і часу відповіді. Система оцінюваності результативності синхронізується з OKR, а винагорода прив'язується не лише до індивідуальних показників, а й до командної цінності та клієнтського впливу.

Цифровізація підвищує ризиковий профіль, тому безпека та відповідність закладаються by design: загрози моделюються на етапі проектування, права доступу мінімізуються, дані шифруються «у спокої» й «у русі», застосовуються принципи Zero Trust і сегментація середовищ. Для даних - privacy by default, DPIA/оцінка впливу на захист даних, журналювання доступів і політики зберігання. Використання ШІ вимагає AI-governance: управління

упередженнями моделей, відслідковування дрейфу, відтворюваність навчання, аудит алгоритмів, а також етичні комітети для оцінки чутливих кейсів. Окремо формується контур безперервності бізнесу (BCP/DRP) і відновлення після інцидентів (MTTR, RTO/RPO), а також FinOps для керування хмарними витратами. Завдання лідера - підтримувати баланс між швидкістю інновацій і контрольованістю ризиків: встановити політики, ролі та ритми (security reviews, change advisory board), забезпечити прозорість інцидентів і швидке навчання організації на власних помилках.

Цифровізація не зводиться до автоматизації окремих функцій; вона перепроєктовує увесь менеджмент: стратегічні пріоритети й механіку ухвалення рішень, оргструктуру та ролі, процеси й технології, культуру взаємодії та навчання, а також підхід до ризиків. Там, де ці елементи працюють узгоджено, підприємство швидше виводить інновації на ринок, впевненіше керує якістю та безпекою і формує сталу конкурентну перевагу в цифровій економіці.



Рис.1.9. Вплив цифрової трансформації на підсистеми менеджменту

Як видно з рис. 1.9, цифрова трансформація одночасно впливає на стратегію, структуру, процеси, дані/технології, людей/культуру та ризики; підсистеми взаємопов'язані між собою двонаправленими зв'язками.

Цифрова економіка змінює саму природу управлінської ролі: замість лінійного планування та директивного контролю від лідера очікують уміння бачити кілька кроків уперед, швидко навчати організацію на коротких циклах, оркеструвати партнерські взаємодії та приймати рішення на основі даних, не втрачаючи людський вимір. Лідер стає носієм цілісного бачення майбутнього й катализатором змін, який поєднує стратегічну далекоглядність із технологічною та дата-грамотністю, компетенціями гнучкого управління, етичною відповідальністю і навичками дистанційної взаємодії [38].

Ключовою відмінністю сучасного лідера є стратегічно-візійне мислення. Йдеться не лише про формулювання привабливої «картинки майбутнього», а про здатність перевести її у чіткі гіпотези цінності для клієнта та бізнесу, прив'язані до вимірюваних орієнтирів. Візійність проявляється у вмінні працювати зі сценаріями, визначати «північну зірку» (North Star Metric), каскадувати цілі через OKR та дисципліновано відмовлятися від ініціатив, що не створюють відчутної цінності. На цьому рівні важливим стає платформне мислення: замість розрізнених продуктів - екосистема сервісів і взаємодій, побудована на відкритих інтерфейсах, повторному використанні компонентів та мережевих ефектах. Лідер уміє узгоджувати інтереси внутрішніх і зовнішніх учасників, встановлювати правила розподілу цінності й ризиків, а також позиціонувати організацію у галузевих стандартах та партнерських об'єднаннях.

Не менш суттєвою є технологічна та дата-грамотність. Від лідера не вимагають писати код, однак очікують усвідомленої розмови з інженерами та аналітиками, розуміння можливостей і обмежень штучного інтелекту й машинного навчання, принципів хмарних архітектур, моделей витрат і підходів до кібербезпеки. Компетентність у даних проявляється в умінні «читати» дашборди, відрізняти випереджальні та відставні метрики, ставити коректні питання до якості даних (повнота, актуальність, лінійність), відрізняти кореляцію від причинності та будувати рішення через експерименти, а не інтуїцію. Лідер підтримує дисципліну data governance: визначені власники даних

і словники показників, зрозумілі політики доступу, контроль ризиків приватності та безпеки.

Гнучкість як управлінська компетенція реалізується через практики Agile/Lean. Сильний лідер організовує короткі ітерації доставки цінності, де пріоритизація беклогу відбувається за критеріями впливу, ризику й трудомісткості, а видимість портфеля забезпечується канбан-підходом і обмеженням незавершеної роботи. Він задає чіткий ритм команди - планування, щоденні синхронізації, демо, ретроспективи з фіксацією дій - і вміє керувати залежностями між командами, щоб скорочувати час до рішення і зменшувати кількість ескалацій. У фокусі - не безпомилковість, а швидкість навчання: гіпотези перевіряються А/В-тестами та пілотами, результат оперативно масштабується або знімається з пріоритету.

Людиноцентричність і емоційний інтелект виходять на перший план, адже зміни викликають невизначеність і напругу. Лідер демонструє емпатію, практикує активне слухання, володіє саморегуляцією та вміє давати й приймати зворотний зв'язок без захисних реакцій. Він свідомо конструює психологічно безпечне середовище, де експерименти, помилки та відкриті дискусії - спосіб навчання, а не привід для покарання; у такому середовищі зростає залученість, ініціативність і швидкість прийняття рішень. Розвиток людей - системна функція: персоналізовані траєкторії апскілінгу та рескілінгу, наставництво, спільноти практик, внутрішня мобільність і прозорі критерії очікуваної поведінки [39].

Етика й відповідальність формують рамку довіри до рішень у цифровій організації. Прозорість мотивів і даних, на яких базуються управлінські кроки, орієнтація на довгострокову сталість (ESG), дотримання принципів безпеки й приватності «за замовчуванням» - усі ці елементи стають нормою. Особливого значення набуває відповідальне використання ІІІ та даних: управління упередженнями моделей, пояснюваність і відтворюваність, аудит алгоритмів, чутливе ставлення до персональних даних, чесна комунікація щодо автоматизованих рішень. Завдання лідера - підтримати баланс між швидкістю

інновацій і контрольованістю ризиків, заклавши відповідні політики, ролі, ритуали й механізми підзвітності.

Дистанційне та розподілене лідерство завершує профіль сучасного керівника. У гібридній і віддаленій взаємодії важливі чіткі правила асинхронної комунікації, визначені часові «вікна» та канали під різні типи запитів, а також захист команди від інформаційного перевантаження. Лідер формує зрозумілі ритуали спільної роботи - регулярні синхронні зустрічі з чіткими цілями, публічні дорожні карти, прозорі беклоги - і одночасно поважає різницю часових поясів і культурних контекстів. Мультикультурні команди вимагають підвищеної уваги до інклюзивності, ясності формулювань, документування рішень і підтримання єдиного «джерела правди» щодо стану робіт.

Структуруємо компетенції за підходом «знання - навички - поведінка» (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Компетентнісна модель цифрового лідера

Компетенція	Знання/навички	Поведінкові індикатори
Цифрове бачення	Платформні моделі, екосистеми	Комунікує «навіщо», узгоджує OKR з баченням
Дані та аналітика	Метрики, експериментування	Приймає рішення на основі дашбордів; ініціює A/B
Agile-лідерство	Scrum/Kanban, фасилітація	Знімає блокери, тримає фокус на цінності
Інноваційність	Дизайн-мислення, пілоти	Заохочує експерименти та «право на помилку»
Емоційний інтелект	Емпатія, фідбек, коучинг	Регулярні 1:1, підтримка психологічної безпеки
Етика/ESG	Принципи етики ШІ, комплаєнс	Перевіряє упередження моделей; прозорість рішень
Дистанційне керівництво	Асинхронні практики	Запроваджує цифрові ритуали й правила командної роботи

Як видно з табл. 1.8, компетенції цифрового лідера структуровано за логікою «знання/навички - поведінка», що дозволяє операціоналізувати абстрактні вимоги до лідерства у вимірювані дії. Такий підхід знімає типову

проблему «декларативних» профілів: кожен елемент моделі має свій зміст (які знання потрібні), інструментарій (які навички застосовуються) та спостережувані результати (яка поведінка проявляється у щоденній роботі).

Практична цінність моделі полягає у вбудуванні її в ключові HR-процеси. По-перше, у доборі та оцінюванні: для кожної компетенції визначаються поведінкові індикатори, що перевіряються через кейс-інтерв'ю, рольові завдання, аналіз портфолію ініціатив, 360°-опитування. По-друге, у розвитку: на основі діагностики формуються індивідуальні плани (апскілінг/рескілінг), мапа навчання (курси, менторинг, участь у спільнотах практик), а також «польові» завдання (пілоти, А/В-тести, фасилітація ретроспектив), що одразу переводять знання в дію. По-третє, у управлінні результативністю: поведінкові індикатори зв'язуються з OKR і метрикою «північної зірки», аби лідерські практики безпосередньо підтримували стратегічні цілі.

Для керованості впровадження доцільно задати рівні зрілості компетенцій:

- 1) початковий - знання фрагментарні, поведінка епізодична;
- 2) базовий - застосування інструментів за інструкцією, поведінка стабілізується у рутинних ситуаціях;
- 3) просунутий - адаптація інструментів під контекст, самостійне ініціювання поліпшень;
- 4) рольова модель - масштабування практик на інші команди, наставництво, вплив на політики та стандарти. Описані рівні зручні для прозорості атестації, кар'єрних рішень і планування наступності.

Щоб уникнути формалізму, поведінкові індикатори варто описувати кількісно та якісно. Орієнтовні формулювання: «комунікує бачення та узгоджує OKR з NSM не рідше 1 разу на квартал; за підсумками кожного кварталу - публічний огляд досягнень і відмов», «приймає рішення на основі дашбордів; ініціює не менше N А/В-експериментів на квартал з фіксацією критеріїв успіху», «знімає блокери та тримає фокус на цінності: time-to-decision скорочується на X %, WIP-обмеження дотримано», «проводить регулярні 1:1 (не рідше 2 разів на місяць), документує домовленості, підтримує психологічну безпеку (низький

рівень ескалацій через недовіру)», «забезпечує прозорість рішень і комплаєнс: проведено огляд упереджень моделей ШІ перед релізом, оформлено рішення щодо зберігання даних», «встановлює чіткі правила асинхронної взаємодії в розподілених командах; знижує інформаційне перевантаження (менше ad-hoc зустрічей, вища частка рішень, задокументованих у спільному репозиторії)».

Модель з табл. 1.8 варто одразу поєднати з метриками наслідків (outcomes): для «Цифрового бачення» - частка ініціатив, що напряму підтримують NSM; для «Даних та аналітики» - відсоток рішень, підкріплених експериментами/СІ-дашбордами; для «Agile-лідерства» - стабільність cadence, динаміка cycle time та throughput; для «Інноваційності» - частка доходу/ефекту від нових цифрових продуктів; для «Емоційного інтелекту» - eNPS/залученість, утримання ключових фахівців; для «Етики/ESG» - відсутність інцидентів із даними, результати аудитів ШІ; для «Дистанційного керівництва» - своєчасність релізів у розподілених командах, якість документування рішень. Такий зв'язок робить розвиток лідерства вимірюваним і бізнес-релевантним.

Щоб підсумувати, структурування компетенцій за підходом «знання - навички - поведінка» переводить вимоги до цифрового лідерства з декларацій у щоденну практику: воно формує спільну мову для стратегії, HR і операцій, дає змогу будувати індивідуальні траєкторії розвитку, узгоджувати лідерські практики з OKR і бізнес-результатами та забезпечує кероване зростання організації в умовах цифрової економіки. Водночас, аби ці компетенції працювали системно й відтворювано, їх слід спирати на чіткі організаційні принципи - «правила гри» цифрових змін, що визначають логіку рішень, пріоритети та механіку взаємодії. Саме такий набір керівних засад ми узагальнюємо далі у принципів (рис. 1.10).

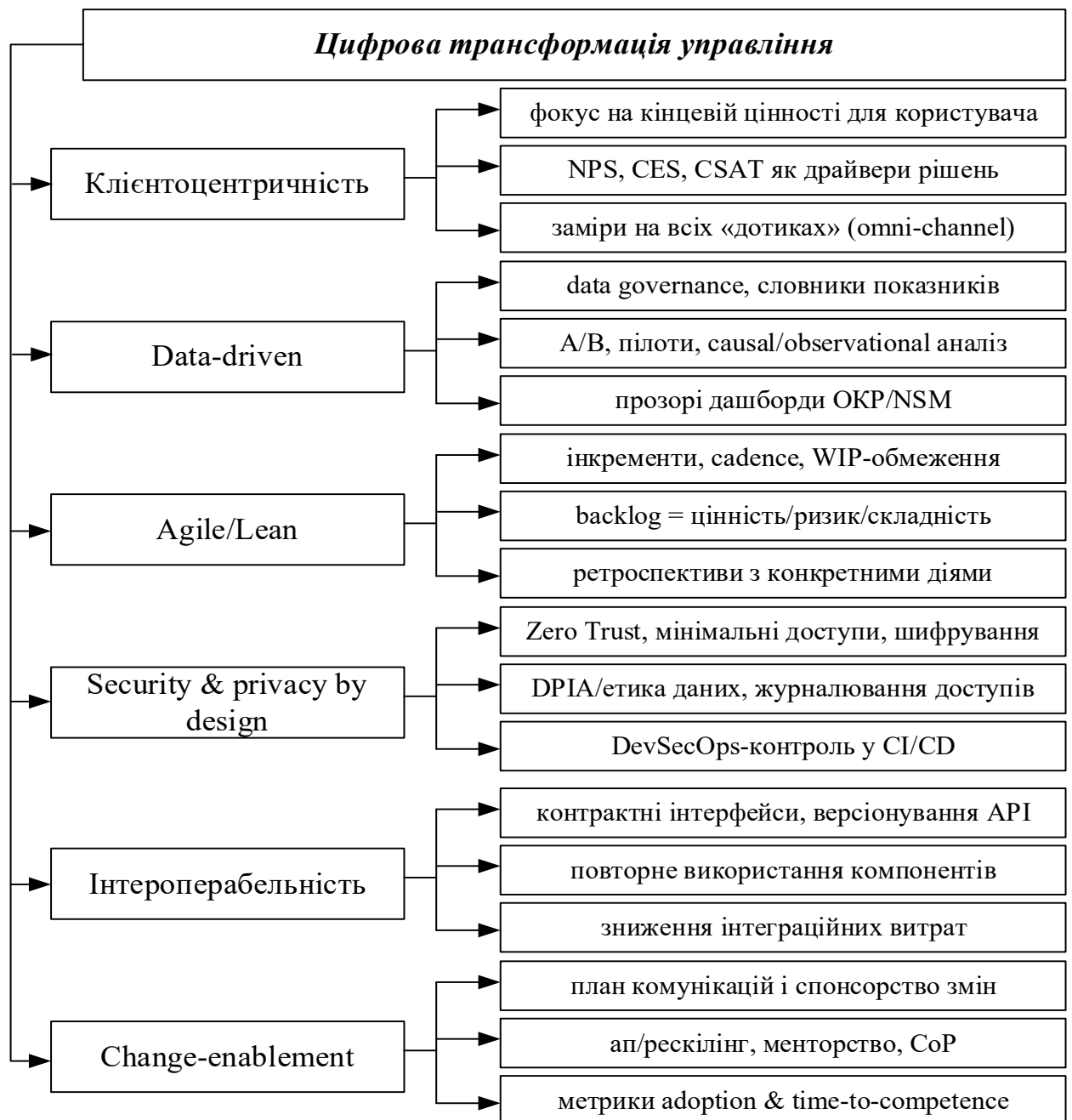


Рис. 1.10 Принципи цифрової трансформації управління

Як видно з рис. 1.10, принципи діють як взаємопов'язана система: клієнтоцентричність задає критерії цінності, підхід data-driven забезпечує доказовість рішень, Agile/Lean - швидкість навчання, security & privacy - безпечність і комплаєнс, інтероперабельність - масштабованість та модульність, а change-enablement - сталість упровадження через комунікації та розвиток компетенцій.

Отже, ці принципи формують цілісну рамку цифрових змін, що узгоджує рішення на стратегічному, організаційному й операційному рівнях. Вони слугуватимуть подальшою методичною основою для оцінки поточного стану та проєктування дорожньої карти трансформації.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1

У розділі систематизовано теоретико-методологічні засади лідерства в умовах цифрової трансформації та обґрунтовано його ключову роль у сучасному менеджменті. Показано, що лідерство виходить за межі формального адміністрування: воно є процесом соціального впливу, здатним інтегрувати людей навколо спільного бачення, підтримувати довіру та забезпечувати стійкі результати. На відміну від управління, яке спирається переважно на ієрархію й контроль, лідерство оперує мотивацією, емоційним інтелектом і комунікаціями, перетворюючи колектив на спільноту, зорієнтовану на цінність для клієнта й організації.

Еволюція наукових підходів засвідчує відхід від уявлень про «вроджені якості» до поведінкових і ситуаційних моделей, а далі-до трансформаційного й цифрового лідерства. Розгляд класичних (рис, поведінкові, ситуаційні) та сучасних (трансформаційне, сервант-, agile-, етичне, цифрове) парадигм довів: універсального стилю не існує; ефективність зумовлюється контекстом, зрілістю команди та здатністю лідера гнучко комбінувати підходи. Базовий «профіль» результативного керівника формують харизма, авторитет, комунікативність і емоційний інтелект, які посилюють стратегічну, організаційну, мотиваційну та інноваційну функції лідерства.

Цифрова трансформація змінює саму логіку управління. Розмежовано поняття оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації: від локального переведення інформації в цифру-до системної перебудови бізнес- і операційної моделей та культури на основі даних і технологій. Показано багаторівневий

вплив цих змін: на операційному рівні-перехід до end-to-end процесів, автоматизації та аналітики в реальному часі; на організаційному-кросфункціональні продуктивні команди й делегування; на стратегічному-портфель цифрових ініціатив, сценарність і експерименти; на екосистемному-партнерства та API-взаємодія. У такій конфігурації лідер виступає оркестратором змін і носієм довгострокового бачення.

Сформульовано принципи, що забезпечують керованість трансформації: клієнтоцентричність, data-driven підхід, Agile/Lean-ритми, security & privacy by design, інтероперабельність та change-enablement. Вони створюють єдину рамку ухвалення рішень і зшивають стратегію, процеси, технології та «людський» вимір змін.

Окреслено компетентнісну модель цифрового лідера. До її ядра входять: стратегічно-візійне й екосистемне мислення; технологічна та дата-грамотність; Agile/Lean-компетенції; людиноцентричність та емоційний інтелект; етика й відповідальне використання даних/ШІ; навички дистанційного керівництва. Запропонована структура «знання-навички-поведінка» дозволяє операціоналізувати вимоги до лідера через вимірювані індикатори, інтегрувати їх у HR-цикл (добір, розвиток, оцінювання) та зв'язати з OKR і North Star Metric.

Отже, лідерство є стратегічним ресурсом підприємства в цифровій економіці. Його ефективність визначається поєднанням: чіткого бачення та здатності працювати з даними; гнучкої організації роботи команд і портфельного управління ініціативами; культури психологічної безпеки, етичних стандартів і відповідального використання технологій. Саме така інтеграція забезпечує швидкість навчання організації, якість рішень і стійкі конкурентні переваги. Сформовані в розділі положення становлять методичну основу для подальшого аналізу, діагностики стану лідерства та розроблення практичних рекомендацій щодо його розвитку в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та веде господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, статуту та внутрішніх регламентів. Підприємство спеціалізується на деревообробці та випуску готових виробів з деревини. Асортимент охоплює лінійку будівельно-оздоблювальних і столярних позицій: підлогові дошки, плінтуси, декоративні рейки, вагонку, клеєні щити та інші столярні вироби; окремим напрямом є виготовлення елементів корпусних виробів та дрібних меблевих компонентів. Сировинною базою виступають, головню, тверді породи (зокрема бук), що зумовлює акцент на міцності, стабільності геометрії та якості фінішного покриття.

Готова продукція орієнтована на декілька сегментів: будівельно-оздоблювальні роботи (DIY-мережі, дистриб'ютори), меблеве виробництво (B2B-замовники, що комплектують власні вироби дерев'яними компонентами), а також роздрібні та дрібнооптові продажі через партнерські канали. Географія збуту - внутрішній ринок із поступовим розширенням поставок у суміжні регіони/країни залежно від контрактів і логістичних умов.

Виробництво організоване як послідовний ланцюг обробки деревини: первинна підготовка сировини (розкрій, сушіння), механічна обробка (фугування, калібрування, профілювання), складання та склеювання (для щитів/клеєних вузлів), шліфування й фінішна обробка. Впроваджуються елементи стандартизації процесів «від сировини до відвантаження» (end-to-end), що дозволяє скорочувати цикл виготовлення, забезпечувати рівномірність якості та знижувати виробничі втрати. Контроль якості здійснюється на ключових

операціях (вологість, геометрія профілю, якість склейки та поверхні). Матеріально-технічне забезпечення включає деревообробні лінії, допоміжне технологічне обладнання та інфраструктуру складського зберігання.

Підприємство формує ціннісну пропозицію за рахунок: стабільної якості (добір сировини, контроль вологості, повторюваність профілів);

гнучкості в номенклатурі (можливість адаптації розмірів/профілів під вимоги B2B-клієнтів);

співвідношення «ціна/якість» у середньому ціновому сегменті;

технологічної дисципліни (чітка послідовність операцій, контрольні карти параметрів).

Водночас галузеві виклики типові: сезонність заготівлі, коливання цін на сировину, енергоємність окремих операцій (сушіння), вимоги до логістики та збереження якості під час транспортування.

Система управління та організаційна побудова. Організаційна модель ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має переважно лінійно-функціональний характер із чіткою вертикаллю підпорядкування та розмежуванням відповідальності між підрозділами (рис.2.1):

Директор - несе персональну відповідальність за стратегію, фінансові результати, інвестиційні рішення та зовнішні комунікації; затверджує виробничі плани й політики якості/безпеки праці.

Виробництво (цехи/ділянки): планування завантаження, виконання виробничих завдань, оперативний контроль якості, техобслуговування обладнання, дотримання норм охорони праці. На рівні змін/ділянок працюють майстри (начальники змін), які відповідають за ритмічність і дисципліну процесу.

Постачання та логістика: забезпечення сировиною та матеріалами, ведення договірної роботи з постачальниками, контроль запасів, внутрішня логістика між цехами, підготовка відвантажень.

Збут і маркетинг: формування портфеля замовлень, робота з дилерами й B2B-клієнтами, моніторинг кон'юнктури ринку, участь у ціноутворенні, підтримка клієнтів щодо технічних характеристик продукції.

Фінанси та облік: облік витрат і доходів, розрахунок собівартості, управління дебіторською/кредиторською заборгованістю, бюджетування та контроль виконання фінансових планів.

Кадри (HR) та охорона праці: підбір і введення в посаду виробничого персоналу, навчання та інструктажі, атестація робочих місць, дотримання вимог з охорони праці та пожежної безпеки.

Якість/технічний контроль (за потреби - як окремий функціональний блок): розробка/актуалізація техумов, вхідний контроль сировини, міжопераційні заміри, випробування готової продукції.



Рис. 2.1 ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як видно зі схеми, організаційна побудова має лінійно-функціональний характер із чітким розподілом відповідальності між дирекцією, виробничим блоком, постачанням і логістикою, збутом, фінансами/обліком, HR та

допоміжними службами. Такий формат підсилює керованість виробничого циклу та прозорість зон прийняття рішень.

Такий поділ забезпечує керованість виробничого циклу та прозорість відповідальності: кожен підрозділ має визначені цілі, метрики та зони прийняття рішень.

Кадровий склад формують робітничі професії (оператори деревообробних верстатів, столяри, сортувальники, пакувальники), інженерно-технічні працівники (технологи, механіки/енергетики), фахівці адміністративних і комерційних служб (табл.2.1.)

Таблиця 2.1

Склад, чисельність і структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Категорія працівників	2022	2023	2024
Керівники	10	9	9
Бухгалтер	2	2	2
Юрист	2	2	1
Менеджери зі збуту	4	4	3
Комірник	3	2	2
Водії	4	5	4
Менеджер з персоналу	2	1	1
Маркетолог	3	2	2
Менеджери по роботі з клієнтами (послуги з ремонту)	4	4	3
Менеджери по роботі з ексклюзивними замовленнями	4	4	3
Основні робітники	51	46	42
Допоміжні робітники	31	25	22
Всього	120	104	94

Для підтримання якості й продуктивності приділяється увага навчанню на робочому місці, інструктажам з техніки безпеки та підвищенню кваліфікації операторів обладнання.

Для оцінки кадрового профілю ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» узагальнено динаміку кваліфікаційної та вікової структури персоналу за 2022–2024 рр. Результати подано у табл. 2.1–2.2.

Таблиця 2.2

Кваліфікаційна структура персоналу, 2022-2024 (осіб; частка, %)

Показник	2022	2023	2024
Вища освіта	60 (50,0%)	68 (65,4%)	75 (79,8%)
Середньо-спеціальна	60 (50,0%)	36 (34,6%)	19 (20,2%)
Разом	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)

За 2022–2024 рр. чисельність персоналу зменшилась зі 120 до 94 осіб (–21,7%), що супроводжувалося переформатуванням кадрової структури та оптимізацією функцій.

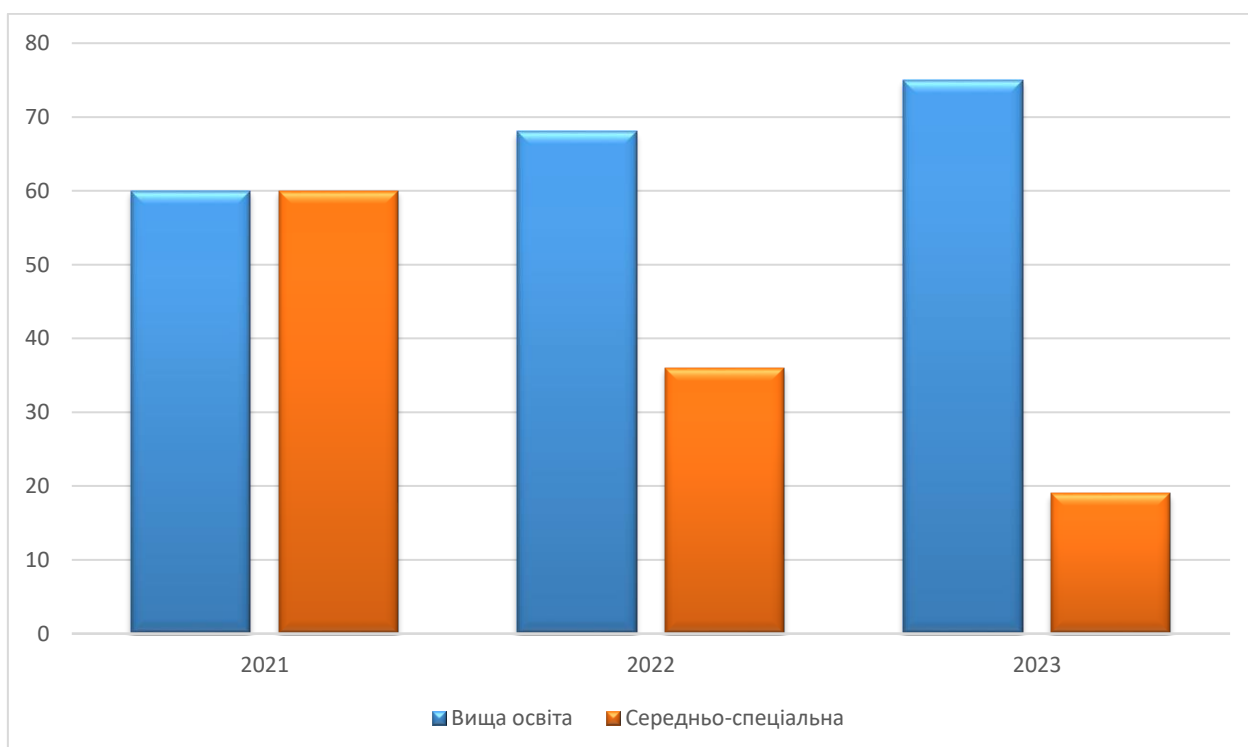


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Вікова структура персоналу, 2022–2024 (осіб; частка, %)

Показник	2022	2023	2024
18–39 років	23 (19,2%)	30 (28,8%)	20 (21,3%)
40–54 років	40 (33,3%)	26 (25,0%)	31 (33,0%)
55+ років	57 (47,5%)	48 (46,2%)	43 (45,7%)
Разом	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)

У 2024 р. найбільшу частку становить група 55+ ($\approx 46\%$), тоді як частка працівників 18–39 років коливається близько 21%. Це вимагає поєднання програм ап/рескілінгу для старших груп з таргетованим залученням молодших фахівців і плануванням наступності.

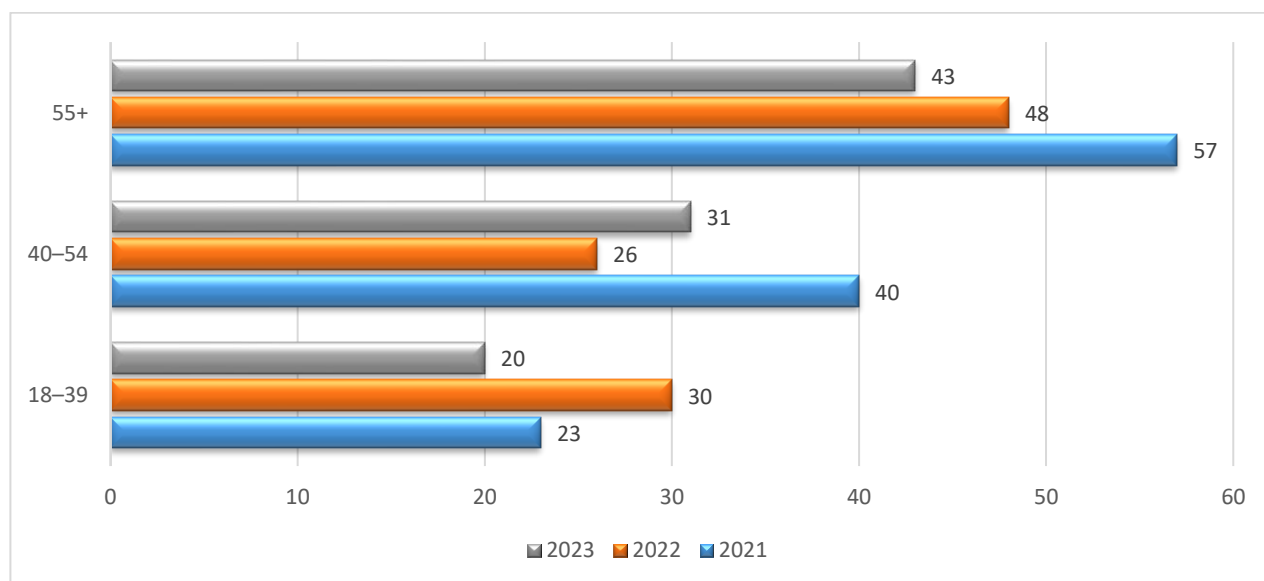


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

За 2022-2024 рр. чисельність штату скоротилася зі 120 до 94 осіб ($-21,7\%$), що відбувалося хвилеподібно (2023: $-13,3\%$; 2024: $-9,6\%$). Водночас якісний склад посилюється: частка працівників із вищою освітою зросла з $50,0\%$ до $79,8\%$ ($+29,8$ в.п.), тоді як частка зі середньо-спеціальною освітою зменшилася до $20,2\%$.

Віковий профіль залишається «досвідченим»: група 55+ найбільша (45,7% у 2024 р.), але її частка повільно знижується (–1,8 в.п. до 2022 р.). Частка молоді 18–39 коливалася, у 2024 р. становить 21,3% (+2,1 в.п. до 2022 р.). Це зумовлює потребу поєднувати програми ап/рескілінгу для старших груп із таргетованим залученням молодших фахівців і плануванням наступності.

Ключовими компетенціями персоналу є знання властивостей деревини, точність дотримання технологічних режимів і акуратність при фінішній обробці.

Планування здійснюється на місячному/тижневому горизонтах із щоденною деталізацією по ділянках. Контрольні показники - виконання виробничого плану, рівень відходів/браку, своєчасність відвантажень, обіг запасів, собівартість і маржинальність по номенклатурах. Використовуються базові інструменти обліку та внутрішньої звітності; дані з виробництва консолідуються для прийняття оперативних рішень.

Окреслити реальний стан господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» дозволяє інтегральний блок техніко-економічних показників за 2022–2024 рр. Зведені у табл. 2.4 дані охоплюють обсяги виробництва й реалізації, структуру витрат та прибутковість, забезпеченість і віддачу основних засобів, а також кадрові параметри (чисельність ПВП, фонд оплати праці). Це дає змогу оцінити динаміку ефективності та виявити «точки уваги» для управлінських рішень

Таблиця 2.4

Таблиця техніко-економічних показників підприємства

Кількісні				
№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780

2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500
Якісні				
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.16	1.15
7	- фондвіддача	1.36	1.24	0.98
	- фондомісткість	0.75	0.84	1.01
8	Зарплатомісткість, грн.	8500	9700	10463

Узагальнюючи результати табл. 2.4, відзначимо: по-перше, зростання масштабів операцій - обсяг товарної продукції зріс приблизно на 42%, реалізації - на 36% (2024 р. проти 2022 р.). По-друге, попри підвищення собівартості (~30%), прибуткові метрики покращилися, що особливо помітно у 2024 р. після корекції 2023 р. По-третє, одночасно зі скороченням чисельності ПВП підвищився фонд оплати праці, що свідчить про зростання середньої зарплати та продуктивності праці. Разом із тим спостерігається зниження фондівіддачі й зростання фондомісткості, що сигналізує про потребу кращого завантаження активів та оптимізації виробничого міксу. Сукупно це вказує на стійке нарощення операцій при збереженні потенціалу підвищення ефективності через управління витратами, інтенсивніше використання основних фондів і подальше удосконалення процесів.

Таким чином, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» - виробниче підприємство деревообробного профілю з лінійно-функціональною організацією, чітким розподілом відповідальності та зосередженням на стабільній якості й гнучкості асортименту. Сформована структура дає змогу підтримувати керованість виробничих потоків, однак одночасно висуває підвищені вимоги до координації між підрозділами (виробництво - постачання - збут) і дисципліни процесів.

2.2. Аналіз стилю керівництва та управлінських практик на підприємстві

Аналізуючи стан керівництва у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», варто зазначити, що генеральний директор компанії ефективно реалізує управлінські функції, забезпечуючи координацію діяльності ключових підрозділів. У стилі його керівництва простежується орієнтація на контроль та одночасно підтримку підлеглих: він приділяє увагу стратегічним питанням, але й активно втручається в оперативні процеси, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку. Такий підхід сприяє формуванню єдиного управлінського вектора та злагодженості дій персоналу.

Оцінювання стилю керівництва у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» проведено методом комбінованого опитування (анкетування та короткі напівструктуровані інтерв'ю) 25 співробітників: керівників підрозділів, майстрів/начальників змін, ІТП та представників комерційного блоку. Анкета містила 7 питань за шкалою Лайкерта (1-5) щодо участі у прийнятті рішень, прозорості цілей (OKR), частоти зворотного зв'язку, ступеня автономії, швидкості ескалацій, доступності метрик і якості внутрішніх комунікацій. Узагальнені результати свідчать про домінування учасницького стилю (середній бал 4,1 із 5), регулярність фідбеку (62% респондентів відзначили щотижневі підсумки), достатню автономію в межах погоджених OKR (71%), а також прийнятну швидкість ескалацій та ухвалення рішень (3,9 із 5).

Узагальнені підсумки комбінованого опитування 25 співробітників щодо стилю керівництва та управлінських практик подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати опитування щодо стилю керівництва у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» (n=25; шкала 1-5)

Показник	Формулювання питання (скорочено)	Шкала / метрика	Результат	Висновок
Участь у прийнятті рішень	Наскільки Ви залучені до ухвалення рішень у своєму підрозділі?	Середній бал (1–5)	4,2 / 5; 68% оцінили ≥ 4	Переважає учасницький підхід
Прозорість цілей (OKR)	Чіткість і доступність цілей/OKR Вашої команди	Середній бал (1–5); частка поінформованих	4,0 / 5; 76% знають власні OKR	Цілі в цілому зрозумілі, потрібна подальша деталізація
Частота зворотного зв'язку	Як часто Ви отримуєте підсумки/фідбек щодо результатів?	Частота; задоволеність (1–5)	62% – щотижня; 28% – раз на 2 тижні; 10% – рідше; задоволеність 3,8 / 5	Регулярний фідбек; є резерв до підвищення якості 1:1
Рівень автономії	Чи достатньо у Вас повноважень для досягнення	Середній бал (1–5); частка «достатньо»	4,1 / 5; 71% вважають	Баланс свободи дій і підзвітності

Показник	Формулювання питання (скорочено)	Шкала / метрика	Результат	Висновок
	погоджених цілей?		автономію достатньою	в цілому збережено
Швидкість ескалацій/рішень	Наскільки швидко ухвалюються рішення у разі ескалацій?	Середній бал (1–5)	3,9 / 5; типовий час 1–3 дні; ~20% відзначили затримки	Переважно оперативно; вузькі місця — міжфункц. залежності
Доступність метрик/дашбордів	Чи маєте доступ до актуальних метрик і дашбордів?	Середній бал (1–5); частка з доступом	3,7 / 5; 84% мають доступ	Метрики доступні, але бракує деталізації для частини ролей
Якість внутрішніх комунікацій	Наскільки ефективні канали внутрішніх комунікацій?	Середній бал (1–5)	3,9 / 5; 72% позитивні оцінки	Комунікації загалом працюють; потрібне краще документування рішень
Інтегральний індекс стилю	Середнє по 7 шкалам (учасницький/data-driven профіль)	Бал (1–5)	4,1 / 5	Переважає демократично-учасницький стиль

Як видно з табл. 2.5, в «ПРАВЕКС ГРУП» домінує демократично-учасницький стиль із помірно високою автономією та регулярним фідбеком. Критичні зони розвитку - швидкість міжфункціональних рішень і глибина метрик для окремих ролей; водночас прозорість OKR і залучення працівників залишаються на достатньо високому рівні.

Узагальнений розподіл періодичності проведення зворотного зв'язку в підрозділах подано на рис. 2.4.

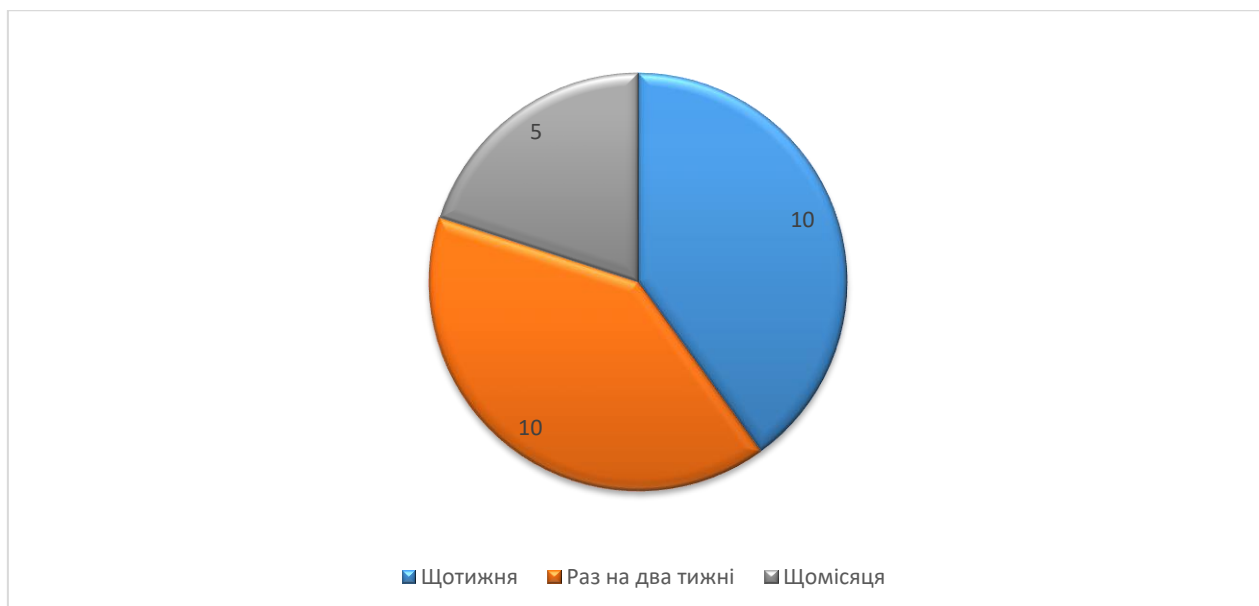


Рис. 2.5. Періодичність проведення зворотного зв'язку у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», осіб (n = 25)

Як видно з рис. 2.5, щотижневі зустрічі відзначили 10 респондентів (40%), раз на два тижні - 10 (40%), щомісяця - 5 (20%). Отже, у компанії домінує щотижневий/двотижневий ритм фідбеку.

Регулярність зворотного зв'язку (перевага тижневого/двотижневого ритму) свідчить, що в компанії працює короткий управлінський цикл із прозорими каналами комунікації та чіткою підзвітністю за метрики. Така частота фіксує «каденс» роботи команд і пояснює, чому рішення каскадуються швидко - від стратегічних цілей до операційних дій. Щоб показати, як цей цикл реалізується на різних рівнях і через взаємодію функцій та продуктових ліній, далі подано узагальнену схему управлінської моделі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» (рис. 2.6).

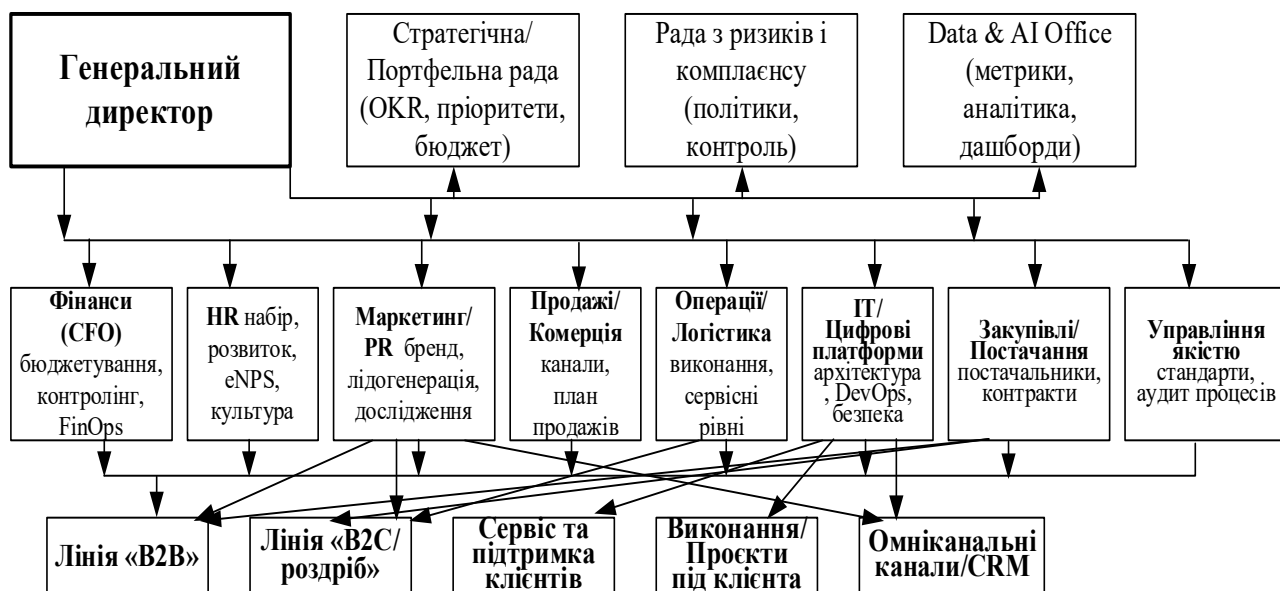


Рис. 2.6. Управлінська модель ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

На ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» управлінський цикл вибудовано відповідно до каскаду «стратегічний - тактичний - операційно-продуктовий» (див. рис. 2.6). Замість «паперових» тижневих звітів кожна функція та продуктова лінія наприкінці тижня оновлюють спільні OKR-дашборди (факти, ризики, відхилення, наступні кроки). Офіс портфеля змін (PMO) агрегує ці дані, а Data & AI Office забезпечує їхню якість і візуалізацію. На щотижневому портфельному синку керівники напрямів презентують прогрес і блокери; рішення фіксуються у форматі коротких екшн-планів з відповідальними та термінами.

Квартально проводиться стратегічний перегляд цілей: Стратегічна/портфельна рада разом із Генеральним директором звіряє «північну зірку» (North Star Metric), коригує OKR підрозділів і перерозподіляє ресурси між ініціативами. Рада з ризиків і комплаєнсу паралельно оцінює відповідність політикам та регуляціям, а також ухвалює запобіжні заходи щодо ідентифікованих ризиків. Річне планування має характер підсумкового «фрейму» (пріоритети, бюджетні коридори, ключові ініціативи), тоді як операційні рішення приймаються динамічно за результатами вимірюваних ефектів.

Домінуючий стиль керівництва - учасницький (демократичний) із data-driven акцентом: менеджери ліній мають автономію у виборі способів досягнення цілей, натомість зберігається жорстка підзвітність за результат і метрики. Комунікації вибудовано прозоро: відкриті спринт-демо, регулярні 1-на-1, внутрішні AMA-сесії з Генеральним директором, електронний канал для пропозицій і скарг із SLA на розгляд. У кризових питаннях застосовується точкова директивність (time-boxing, швидкі ескалації), що дає змогу не втрачати темпу.

Внутрішні процеси (логістика, операції, IT/платформи, HR, фінанси, якість) керуються за енд-ту-енд логікою із визначеними власниками процесів і стандартними показниками (cycle time, FCR, помилки). Зовнішній контур (конкурентоспроможність, робота з ринком, ціноутворення, просування) інтегровано через продуктові лінії B2B/B2C та омніканальні сервіси: Product Owner відповідає за цінність і P&L продукту, функціональні центри експертиз — за стандарти та підтримку. Така матрична модель, підсилена єдиним контуром даних і ризик-менеджменту, дозволяє керівництву «бачити процес зсередини», швидко виявляти вузькі місця і коригувати курс без зайвої бюрократії.

Стилістика управління генерального директора ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», що охоплює як зовнішній, так і внутрішній контури діяльності, є невід'ємним елементом цілісної системи менеджменту компанії. Ефективність цієї системи забезпечується переважно учасницьким (демократичним) підходом із data-driven акцентом: стратегічні орієнтири каскадуються в OKR підрозділів, а відповідальність за результат закріплюється за власниками продуктів та процесів. Така логіка поєднує автономію команд із прозорою підзвітністю за метрики та строки.

Завдяки чітко вибудованій організаційній архітектурі (кросфункціональні продуктові команди, центри експертиз, єдиний контур даних і ризик-менеджменту) кожен напрям має зрозумілу інфраструктуру управління своїми внутрішніми процесами (операції, IT/платформи, логістика, фінанси, HR) і зовнішніми взаємодіями (ринок, клієнти, партнерства, ціноутворення та

просування). Це дозволяє швидко ідентифікувати «вузькі місця», синхронізувати рішення між функціями та підтримувати сталий темп виконання ініціатив.

Практичним результатом такого демократичного стилю керівництва є підвищення операційної дисципліни та керованості: скорочується час циклів, зростає якість сервісу, зміцнюється клієнтоорієнтованість і внутрішня координація. У підсумку компанія демонструє позитивну динаміку ключових показників діяльності та стійкі організаційні ефекти, що підтверджує дієвість обраної моделі управління для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Незаперечно, стиль керівництва формує «налаштування» всієї системи менеджменту. На ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» домінує демократично-учасницький підхід із чіткою підзвітністю за результати: керівники напрямів мають простір для рішень у межах погоджених OKR, а ключові рішення приймаються на основі даних щотижневих дашбордів. Кожен підрозділ працює у зв'язці з генеральним директором та операційним штабом: наприкінці тижня подаються короткі result-репорти (досягнення, ризики, блокери), що дозволяє оперативно коригувати плани без «мікроменеджменту», зберігаючи прозорість і швидкість.

Позитивний вплив цього стилю простежується на всіх рівнях: злагодженість внутрішніх процесів (операції, логістика, фінанси, HR, IT/платформи), більш скоординована робота із зовнішнім середовищем (клієнти, партнерства, ціноутворення, просування) та швидша реакція на зміни ринку. За підсумками аналізу фінансово-економічних показників (підрозділ 2.1) компанія демонструє приріст виручки та поліпшення маржинальності у 2023 р. порівняно з 2022 р., попри кризові явища періоду COVID-19. Це свідчить, що демократичний стиль у поєднанні з антикризовими практиками (швидкі корекції портфеля, переналаштування каналів, дистанційні формати роботи) сприяв підвищенню стійкості та ефективності менеджменту.

Разом із тим «демократія» в компанії не означає відсутності контролю: працюють стандарти виконання, узгоджені метрики (терміни, якість, витрати), а відповідальність за результат закріплена за власниками процесів і продуктів.

Такий баланс автономії та підзвітності зменшує кількість ескалацій, пришвидшує time-to-decision і підсилює клієнтоорієнтованість.

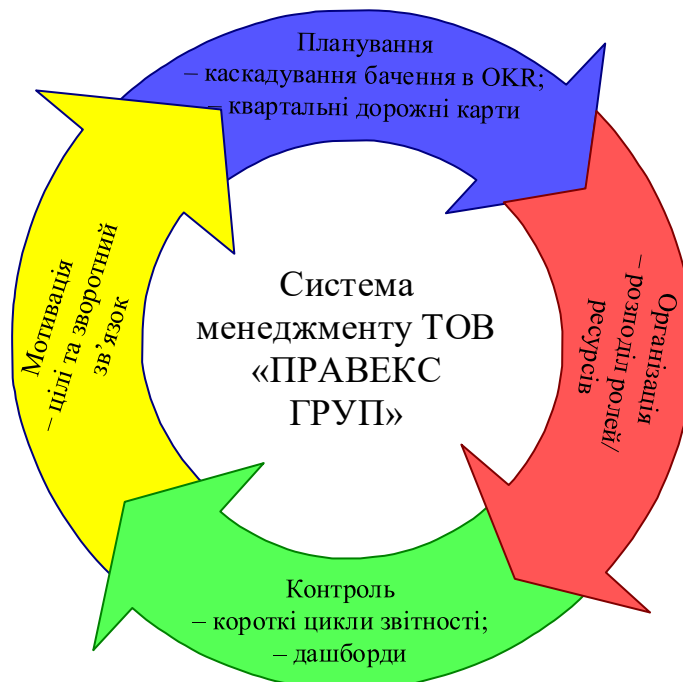


Рис. 2.7. Базові управлінські функції в системі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як видно з рис. 2.7, у «ПРАВЕКС ГРУП» класичні управлінські функції реалізуються у коротких ітераціях: планування переходить у виконання через чітко організовані команди, мотивація підтримує темп і якість, а контроль - це не «каральна» перевірка, а регулярний аналіз метрик і швидкі коригування. У підсумку стиль керівництва виступає каталізатором як фінансових, так і операційних покращень, забезпечуючи узгодженість цілей, прозорість відповідальності та стійкість організації до зовнішніх шоків.

Як свідчать матеріали рис. 2.7, демократично-учасницький стиль на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» логічно «розкладається» на чотири базові функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Генеральний директор задає темп і напрямок (визначає OKR, ключові пріоритети, рамки

ресурсів), а керівники підрозділів відповідають за щоденне виконання: формують підцілі команд, розподіляють ролі, забезпечують зворотний зв'язок і дотримання стандартів якості. Особливо критичною є функція планування: усі планові ініціативи попередньо узгоджуються з генеральним директором і після цього каскадуються через операційні регламенти (логістика/операції) до рівня виконавців - це підтримує єдину логіку дій і мінімізує «розриви» між задумом і виконанням.

За умов зростаючої невизначеності найвищої продуктивності вдається досягати, коли, окрім адміністративних і економічних інструментів, акцентовано використовуються соціально-психологічні методи: продумане робоче середовище, сприятливий клімат у колективі, турбота про умови праці та прозорі комунікації. На «ПРАВЕКС ГРУП» поєднання методів варіюється від ситуації до ситуації: за низької невизначеності домінують нормативно-процесні інструменти (стандарти, SLA); за середньої - економічні стимули та гнучке перепланування; за високої - пріоритет набувають соціально-психологічні засоби (безпечний простір для ідей, фасилітація, командні рішення у коротких ітераціях).

Таблиця 2.6

Залежність вибору методів управління від рівня невизначеності
середовища підприємства

Рівень невизначеності	Головний акцент	Основні інструменти	Типові ситуації	Роль керівника	Базові метрики
Низький	Нормативно-процесні методи	SOP/регламенти, SLA, планграфіки, контрольні карти якості, бюджетний контроль	Стабільний попит, повторювані операції, стандартні зміни	Забезпечує дисципліну виконання, аудит процесів	Відхилення від стандартів, cycle time, % браку
Середній	Економічні/ресурсні методи	KPI та бонуси, переналаштування ресурсів, крос-тренінг, сценарне планування	Коливання попиту, «вузькі місця», перерозподіл потужностей	Перерозподіляє ресурси, коригує цілі та пріоритети	Виконання KPI, завантаження фондів, маржинальність

Рівень невизначеності	Головний акцент	Основні інструменти	Типові ситуації	Роль керівника	Базові метрики
Високий	Соціально-психологічні та Agile-підходи	Фасилітація, щоденні синки, канбан, ретроспективи, time-boxing, пілоти/A-B	Кризові зрушення, висока невизначеність, нові продукти/ринки	Орієнтує на швидке навчання, знімає бар'єри, приймає швидкі рішення	Швидкість рішень, throughput, MTTR, adoption нових практик

Як видно з табл.2.6, з ростом невизначеності фокус керівника зміщується від «жорстких» регламентів до інструментів, що підтримують згуртованість і швидке навчання команди (фасилітація, ретроспективи, короткі цикли зворотного зв'язку). Таке налаштування знижує операційні ризики та прискорює ухвалення узгоджених рішень.

Ефективність рішень у межах обраного стилю значною мірою визначається мотивацією. Для досягнення цілей недостатньо лише спланувати та організувати роботу - важливо розуміти, що саме спонукає працівників діяти, і спрямувати ці мотиватори на результати компанії. У «ПРАВЕКС ГРУП» це реалізується через поєднання: прозорих цілей (OKR) і зрозумілих метрик; регулярного й конструктивного фідбеку (щотижневі короткі підсумки, 1-на-1); гнучкої системи визнання (як матеріальної, так і нематеріальної); можливостей розвитку (апскілінг/рескілінг у межах ролей) і психологічно безпечного середовища, де ініціатива заохочується, а помилки розглядаються як ресурс навчання. Така конфігурація підтримує демократичний стиль керівництва конкретними управлінськими практиками та забезпечує стабільне зростання результативності підрозділів.

Отже, управлінська модель ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характеризується демократично-учасницьким стилем із виразним data-driven акцентом і короткими циклами планування-контролю. Матрична взаємодія «функції продуктів лінії», єдиний контур даних і регулярні портфельні огляди забезпечують узгодженість дій та швидкість корекцій. Разом із тим подальше

підвищення ефективності потребує формалізації рівнів прийняття рішень (DRI/RACI), цілеспрямованих програм ап/рескілінгу з огляду на вікову структуру персоналу та посилення завантаження основних фондів через портфельну оптимізацію. Сукупність цих дій дозволить зберегти переваги обраного стилю й конвертувати їх у стабільне зростання операційних та фінансових показників.

2.3 Вплив цифровізації на управлінські процеси та ефективність лідерства

Цифровізація на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» істотно змінила логіку управлінського циклу: планування відбувається короткими ітераціями, рішення спираються на оперативні дані, контроль перетворився на безперервний моніторинг показників, а внутрішні комунікації стали прозорішими й швидшими. Роль керівника змістилась від директивного нагляду до фасилітації міжфункціональної взаємодії, роботи з метриками та усунення блокерів.

Ключові ефекти проявляються у двох вимірах: підвищенні операційної керованості (скорочення циклів, зниження відхилень, стабільність виконання зобов'язань) і зростанні лідерської ефективності в data-driven середовищі (ясність цілей, регулярний зворотний зв'язок, залученість команд). Водночас на результат впливають обмеження - якість даних, зрілість користувачів, навантаження змін - які потребують адресного менеджменту та подальшого розвитку компетенцій.

На підприємстві діє зв'язаний контур цифрових рішень: облік замовлень і запасів у корпоративній системі (ERP/CRM), виробничі дашборди BI з показниками виконання плану та якості, електронний документообіг і регламенти, трекер задач (портфель ініціатив/проектів), а також корпоративний месенджер для щоденних синхронізацій. Дані з виробництва та комерційного блоку консолідуються у спільних звітах для керівників і Product/Process Owner'ів.

Зміни у ритмі планування, виконання, контролю та навчання зведено у єдиний PDCA-контур, що працює на базі OKR і даних у реальному часі. Схему відображено на рис. 2.8.

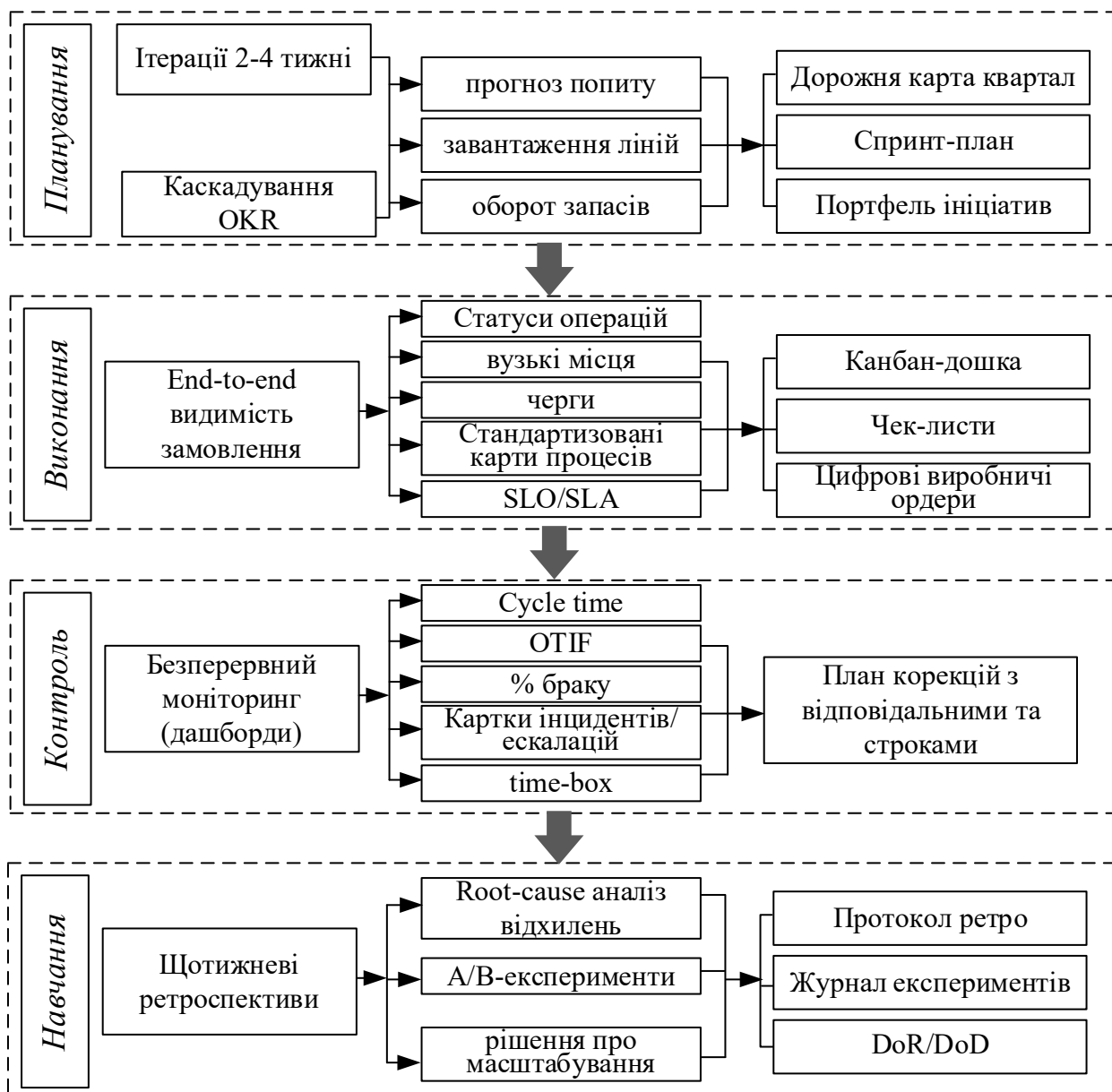


Рис. 2.8. Вплив цифровізації на управлінський цикл ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як видно з рис. 2.8, перехід на короткі ітерації та єдиний дата-контур перетворює цикл управління з «план-звіт» у безперервну петлю навчання: виконання прозоро відстежується, контроль спирається на факти (СТ, OTIF, дефекти), а ретроспективи з А/В-експериментами швидко повертають інсайти у

нове планування. Це підвищує швидкість рішень, знижує операційні ризики та вирівнює якість виконання між підрозділами.

Кількісні ефекти цифровізації за ключовими метриками управлінського циклу (cycle time, OTIF, рівень браку, час ескалації/ухвалення рішень, оборот запасів, пропускна здатність, частка інцидентів, закритих у межах SLA). Базовою точкою приймаємо 2022 рік, порівняння здійснюємо з 2024 роком; зміни подаємо у відсотках та абсолютних значеннях. Точність окремих показників залежить від номенклатури, однак інтегральна динаміка за 2022–2024 рр. (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Порівняльні показники ефективності до/після цифровізації

Показник	2022 (база)	2024	Зміна
Середній cycle time замовлення, днів	14,2	11,8	-17%
OTIF (постачання вчасно й повністю), %	83	91	+8 в.п.
Частка браку, % від випуску	3,6	2,4	-1,2 в.п.
Time-to-decision (ескалації), діб	4,5	2,2	-51%
Точність прогнозу попиту (MAPE, ↓ краще), %	24	16	-8 в.п.
Оборот запасів, обертів/рік	6,1	7,4	+21%
FCR (first-contact resolution) по клієнтських зверненнях, %	63	74	+11 в.п.

Скорочення cycle time на 2,4 доби (-17%) разом зі зростанням OTIF на 8 в.п. свідчать про швидшу та стабільнішу доставку. Зниження браку з 3,6% до 2,4% (\approx -33% у відносному вимірі) та напівкратне прискорення ухвалення рішень (4,5 - 2,2 доби) відображають ефект оперативних дашбордів і стандартизації процесів. Похибка прогнозу (MAPE) зменшилась на 8 в.п., що разом із підвищенням обороту запасів на 21% означає вивільнення обігового капіталу. Зростання FCR на 11 в.п. демонструє покращення якості сервісу для клієнтів. Сукупно ці зрушення підтверджують: цифрові інструменти (ERP/CRM, Ві-дашборди, OKR-ритми) прискорили цикл «планування-виконання-контроль-навчання» та підвищили ефективність лідерства на всіх рівнях.

Цифрове середовище підвищило «видимість» для керівників і команд, тож акцент лідерства зсунувся до фасилітації, роботи з метриками та зняття блокерів.

Оцінимо, як цифровізація змінила лідерські практики у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Нижче зведено результати внутрішнього опитування (n=25; шкала 1-5 або %, табл.2.8.).

Таблиця 2.8

Зміни у лідерських практиках (індикатори внутрішнього опитування)

Індикатор (за шкалою 1–5 або %)	Було (2022)	Стало (2024)	Коментар
Ясність цілей/OKR, бал	3,4	4,3	Публічні OKR і щотижневі огляди
Регулярність фідбеку (щотижневий/2-тижневий), % респондентів	28	80	Демо/ретроспективи стали стандартом
Автономія в межах OKR, бал	3,6	4,2	Делегування + чіткі «рейки» (guardrails)
Якість внутрішніх комунікацій, бал	3,5	4,1	Єдиний канал, SLA відповіді
Швидкість погоджень (відчуття команди), бал	3,1	4,0	Таймбокси, матриці відповідальності (DRI/RACI)

Підвищення ясності цілей, частоти зворотного зв'язку та автономії команд (за наявності «рейок» і матриць відповідальності) свідчить про зміщення акцентів лідерства до фасилітації, роботи з метриками та оперативного зняття блокерів. Це узгоджується з поліпшенням операційних KPI та підтверджує керований, data-driven характер управління.

Планування випуску: перехід на щотижневі ролінгові плани з використанням ВІ-прогнозів попиту дозволив синхронізувати портфель замовлень із завантаженням ліній, зменшив кількість переналаштувань і незавершеного виробництва. Фактично це скоротило переробки партій і знизило втрати часу на зміни режимів, що корелює зі зменшенням cycle time та зростанням OTIF, зафіксованими у табл. 2.7.

Впровадження міжопераційних чек-листів на планшетах (вологість, геометрія, шліф, фініш) з обов'язковими фотофіксаціями зменшило ймовірність «проскакування» дефектів між ділянками. Розгляд рекламаций переведено у цифровий САРА-контур із таймбоксами, що скоротило цикл погодження і підвищило прозорість причинно-наслідкових зв'язків, чим пояснюється зниження частки браку у 2024 р.

У комерційному контурі CRM забезпечує наскрізну видимість статусів лідів і замовлень; *Product Owner* оперативно підлаштовує пріоритети виробництва під фактичний попит у каналах B2B/B2C. Це прибирає «сліпі зони» між збутом і цехами, пришвидшує погодження змін партій та підвищує FCR завдяки швидкому доступу до повної історії взаємодій із клієнтом. У сукупності наведені мікрокейси показують, як цифрові інструменти підсилюють лідерські практики фасилітації, роботи з метриками та зняття блокерів на щоденному рівні.

Далі логічно перейти до узагальнення результатів аналізу: окреслити сильні сторони й «вузькі місця» нинішньої моделі, визначити пріоритети вдосконалення та підготувати основу для практичних рекомендацій у наступному розділі. Це дозволить перевести зафіксовані ефекти цифровізації у цілеспрямований план підвищення управлінської та операційної результативності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Обмеження та дії. Якість даних. У 2022–2023 рр. фіксувались прогалини у заповненні карток замовлень і затримки синхронізації (ERP-CRM), що викликало розбіжності у звітах. Запроваджено ролі *data owner/steward* по доменах (Продажі, Виробництво, Логістика), створено словник даних і правила якості (повнота, унікальність, своєчасність, референтна цілісність). У формах введення ввімкнено валідації «обов'язкові поля», маски, довідники; налаштовано щоденний дашборд якості з інцидент-логом та SLA на виправлення (≤ 24 год). Цільові пороги: повнота $\geq 98\%$, своєчасність оновлень ≤ 1 доба, частка помилок $\leq 0,5\%$.

Нерівномірна цифрова зрілість. Ризик «подвійного введення» у цехах і комерції проявлявся в паралельному веденні Excel/паперу та систем. Проведено мікронавчання «на робочому місці» (15-20 хв), запроваджено чек-листи кроків у системах і скорочено дублюючі форми (принцип *single source of truth*). Призначено «цифрових чемпіонів» у змінах/відділах для супроводу прийняття; метрики: частка записів, створених напряму в системі (таргет $\geq 95\%$), % користувачів, що пройшли короткі тести (таргет $\geq 90\%$), зниження часу на обробку заявки.

Фрагментація рішень. «Інтеграційні шви» між ERP, CRM і BI спричиняли лаги та ручні звірки. Створено реєстр API з відповідальними власниками інтерфейсів, введено версіонування (SemVer), політику депрекейту (із попередженням за 60 днів) і контракт-тестування. Дані синхронізуються через шлюз/ETL з подієвою доставкою для критичних подій (створення/зміна замовлення). Цільові пороги: аптайм інтеграцій $\geq 99,5\%$, середня затримка оновлень ≤ 15 хв, нуль ручних звірок у щотижневих процесах.

Перевантаження зустрічами. Надлишок мітингів гальмував погодження та створював «шум» у чатах. Введено правила асинхронної взаємодії: *stand-up* ≤ 15 хв із чітким форматом (вчора/сьогодні/блокери); рішення - у трекері задач (issue + DRI), а не в чаті; *doc-first* для обговорень (короткий мемо перед синком); календарні «вікна тиші» для фокус-роботи; публічні щотижневі дайджести OKR у BI. Метрики: годинник на зустрічах/співр. (-20% до бази), *time-to-decision* ($-30-50\%$), частка рішень із зафіксованим DRI/RACI ($\geq 90\%$).

Сукупність цих дій - data-governance, вирівнювання цифрових навичок, керовані інтеграції та правила асинхронної роботи - зменшує операційні втрати, підвищує достовірність метрик і пришвидшує управлінські цикли, безпосередньо підсилюючи ефективність лідерства в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» працює за лінійно-функціональною моделлю з чітким розподілом відповідальності та енд-ту-енд стандартизацією процесів. За 2022–2024 рр. штат скоротився на ~22%, водночас якісний склад посилюється (частка працівників із вищою освітою зростає майже до 80%). Віковий профіль «досвідчений» (перевага групи 55+), що потребує поєднання програм ап/рескілінгу з таргетованим залученням молодших спеціалістів. Техніко-економічні показники демонструють зростання масштабів операцій (виробництво $\approx +42\%$, реалізація $\approx +36\%$ у 2024 р. до 2022 р.) за умов підвищення собівартості, але з покращенням прибутковості. Разом із тим помітне зниження фондівіддачі й зростання фондомісткості - сигнал до інтенсивнішого завантаження активів та оптимізації виробничого міксу.

На підприємстві домінує демократично-учасницький, data-driven підхід: OKR-каскадування, короткі тижневі/двотижневі цикли, відкриті спринт-демо, регулярні 1-на-1, швидкі ескалації без мікроменеджменту. Комбіноване опитування (n=25) зафіксувало інтегральний індекс стилю 4,1/5, достатню автономію ($\approx 71\%$) і регулярний фідбек. Вузькі місця - швидкість міжфункціональних погоджень і деталізація метрик для окремих ролей.

Цифровий контур (ERP/CRM, BI-дашборди, трекер ініціатив, е-регламенти) перетворив цикл управління на безперервну PDCA-петлю. Кількісні ефекти 2022→2024: cycle time -17%, OTIF +8 в.п., брак -1,2 в.п. (-33% відносно), time-to-decision -51%, MAPE -8 в.п., оборот запасів +21%, FCR +11 в.п. Мікрокейси (ролінгове планування, міжопераційні чек-листи, наскрізна CRM) показують, як цифрові інструменти посилюють лідерство через фасилітацію, роботу з даними та зняття блокерів. Ідентифіковані обмеження (якість даних, нерівномірність цифрової зрілості, інтеграційні «шви», перевантаження зустрічами) адресовано пакетами рішень: data-governance, мікронавчання «на робочому місці», керовані інтеграції (API/ETL), правила асинхронної взаємодії.

Система лідерства «ПРАВЕКС ГРУП» має середньо-високий рівень зрілості: поєднання участі, прозорих метрик і коротких ітерацій забезпечує керованість і стійкість до зовнішніх шоків. Водночас реалізація повного потенціалу стримується нерівномірним завантаженням фондів і частковою фрагментацією даних/процесів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

3.1. Виявлення проблем та напрямів розвитку системи лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Проблематика лідерства є ключовою для досягнення організаційної ефективності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Лідерство водночас виступає і як сукупність управлінських компетентностей керівників, і як процес несилового впливу, спрямованого на узгоджене досягнення цілей підприємства. За умов складної виробничої системи ефективне виконання базових функцій менеджменту - планування, організації, мотивації та контролю - неможливе без узгодженого лідерського контуру, здатного надихати, спрямовувати та відповідально делегувати. У цьому підпункті ідентифікуємо ключові проблеми чинної системи лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» і окреслюємо пріоритетні напрями її розвитку з урахуванням специфіки підприємства.

Ідентифікацію проблем здійснено на основі: результатів опитування персоналу (розд. 2.2); операційних метрик за 2022–2024 рр. (cycle time, OTIF, частка браку, time-to-decision, FCR, оборот запасів; розд. 2.1-2.3); експертних інтерв'ю з керівниками підрозділів. Для пріоритизації застосовано ICE-модель (Impact × Confidence × Ease, шкала 1-10). Горизонти реалізації класифіковано як: «швидкі перемоги» (до 3 міс.), платформні ініціативи (6-12 міс.) та структурні зміни (12+ міс.).

Узагальнені результати подано в табл. 3.1 «Карта проблем та напрямів розвитку системи лідерства», де для кожної позиції наведено: проблему/прояв, підтвердження з даних розділу 2, запропонований напрям дії, очікуваний ефект (цільові метрики), ICE-бал і горизонт реалізації (табл. 3.1).

Карта проблем та напрямів розвитку системи лідерства ТОВ «ПРАВЕКС
ГРУП»

№	Проблема / вузьке місце	Симптоми підтвердження (метрики/опитування)	Напрямок розвитку / рішення	Власник (DRI)	ICE (I×C×E)	Горизонт	Очікуваний ефект / KPI
1	Повільні міжфункціональні погодження та ескалації	Опитування: «швидкість погоджень» 3,9/5; типово 1–3 дні; ~20% відзначили затримки; time-to-decision 4,5→2,2 доби, але є резерв	Вести DRI/RACI, таймбокси (≤48 год), стандартизований ескалаційний протокол (S1/S2)	Ген. директор, PMO	9×8×6=432	Q1–Q2	–30% time-to-decision; +2 в.п. OTIF
2	Недостатня деталізація метрик на ролей/команд	Доступ до метрик 3,7/5; 84% мають доступ, але бракує деталізації	Рольові дашборди (операції/збут/якість), каскадування OKR→KPI, алерти	Data & AI Office, керівники функцій	8×7×7=392	Q1–Q2	+5 в.п. FCR; –10% оперативних помилок
3	Якість даних (повнота/своєчасність/узгодженість ERP–CRM–BI)	Ручні звірки; розбіжності у звітах; затримки синхронізації	Data governance: data owner/steward, валідації форм, словник даних, дашборд якості	Data & AI Office, CIO	9×8×5=360	6–9 міс.	Повнота ≥98%, лаг оновлень ≤1 доба; –3 в.п. MAPE
4	Нерівномірна цифрова зрілість підрозділів	Подвійне введення (Excel/папір), різний рівень прийняття систем	Мікронавчання «на робочому місці», «цифрові чемпіони», скорочення дублюючих форм	HR, CIO, керівники змін	7×7×8=392	Q1–Q3	Adoption ≥90%; –15% час на операцію
5	«Інтеграційні шви» між ERP/CRM/BI	Лаги, ручні звірки, різні версії істини	Реєстр API, версіонування інтерфейсів, подієва синхронізація, контракт-тести	CIO/IT	8×7×5=280	6–12 міс.	Аптайм інтеграцій ≥99,5%; лаг ≤15 хв; 0 ручних звірок
6	Перевантаження зустрічами, «шум» у чатах	Відчуття затягнутих мітингів; потреба в асинхронних правилах	Stand-up ≤15 хв, doc-first обговорення, рішення лише у трекері задач, «вікна тиші»	PMO, HR	7×8×7=392	Q1	–20% год/зустрічі на співр.; –30% time-to-decision
7	Низька фондovіддача / висока фондомісткість	Фондовіддача 1,36→0,98; фондомісткість 0,75→1,01 (2022→2024)	Портфельне завантаження обладнання, OEE-програма, SMED (скорочення переналагоджень)	Виробництво, CFO	9×6×4=216	9–12 міс.+	+10–15% фондovіддача; +5–7 в.п. OEE

№	Проблема / вузьке місце	Симптоми підтвердження (метрики/опитування)	Напрямок розвитку рішення	Власник (DRI)	ICE (I×C×E)	Горизонт	Очікуваний ефект / KPI
8	Ризики наступності кадрів (висока частка 55+)	55+ = 45,7% (2024); молодь 18–39 лише ~21%	План наступності, менторство, ап/рескілінг, таргетований рекрутинг	HR, керівники цехів	8×7×5=280	12+ міс.	Закриття критичних ролей; –20% ризиків «вузьких місць»
9	Стабільність якості / брак	Брак 3,6%→2,4% (покращення, але резерв)	Міжопераційні чек-листи фотофіксацією, цифровий CAPA таймбоксами	Якість, Виробництво	8×8×6=384	Q1–Q2	–0,5 в.п. браку; +1–2 в.п. OTIF
10	Клієнтський сервіс (FCR, прозорість статусів)	FCR 63%→74% (потенціал зростання)	CRM-плейбуки, база знань, SLA/алерти, автоповідомлення статусів	Комерція, Сервіс, РО	7×8×7=392	Q1–Q2	+6–8 в.п. FCR; +0,3 до CSAT

Підсумовуючи результати табл. 3.1, першочерговими виглядають ініціативи з найвищими ICE-балами в категорії «швидкі перемоги»: стандартизація ритму управління (публічні OKR-дашборди, єдиний формат щотижневих/двотижневих оглядів), запровадження DRI/RACI для прискорення погоджень, «гігієна зустрічей» та консолідація каналів комунікації. Саме ці кроки швидко знижують time-to-decision, вирівнюють очікування та прозора фіксують відповідальність без додаткових інвестицій у платформні рішення. Очікувані короткострокові ефекти: –20–30% часу на погодження, зменшення кількості ескалацій, підвищення суб'єктивної ясності цілей (за опитуваннями) на 0,3-0,5 бала.

Другий пріоритет - «платформні ініціативи» (6–12 міс.): контур управління даними (data owner/steward, словник даних, валідації у формах), інтеграційний шар ERP-CRM-BI з контрольними SLA, та уніфікований набір KPI (СТ, OTIF, брак, FCR, MAPE, оборот запасів) у спільній BI-вітрині. Саме ці дії дають стійке підживлення data-driven лідерству: рішення приймаються «за фактами», зникають ручні звірки, синхронізуються цілі функцій і продуктових ліній. Очікувані ефекти середнього горизонту: -10-15% cycle time, +5+8 в.п. OTIF, -0,5-0,8 в.п. браку, +10+15% обороту запасів.

До «структурних змін» (12+ міс.) віднесено побудову каркаса компетенцій лідерів (people-, product-, data- та change-leadership), програму ап/рескілінгу з урахуванням вікової структури персоналу, формалізацію ролей власників процесів (process owners) і портфельне управління змінами (РМО як постійна функція). Ці кроки закріплюють досягнутий операційний ефект і зменшують залежність результатів від індивідуального стилю окремих керівників. Тут доцільно ставити цілі на рівні культури та стійкості процесів: частка рішень із призначеним DRI $\geq 90\%$, покриття критичних процесів SOP/DoR/DoD $\geq 95\%$, залученість (eNPS) +10 п.п.

З урахуванням взаємозалежностей доцільна поетапна дорожня карта: швидкі регуляторні кроки в управлінському ритмі та відповідальності; підсилення єдиного контуру даних та інтеграцій із жорсткими SLA; закріплення через компетенції, навчання й процесне власництво. Для управління ризиками пропонується легкий, але регулярний механізм оглядів: щотижневі синки виконання ініціатив (run-the-business), щомісячні портфельні рев'ю (change-the-business) та квартальні корекції OKR/бюджетів.

Таким чином, карта проблем і напрямів розвитку з табл. 3.1 окреслює збалансовану послідовність змін: від швидкого наведення «порядку в ритмах і ролях» - до системних data- та інтеграційних основ і, зрештою, до розвитку лідерських компетенцій та процесного власництва.

Для наочності та узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи лідерства у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» доцільно представити їх у вигляді схеми, що відображає п'ять ключових векторів розвитку: структуру прийняття рішень, дані та інтеграції, операційну досконалість, лідерські практики й культуру, а також розвиток людей. Такий підхід дозволяє чітко простежити взаємозв'язки між управлінськими, цифровими й кадровими ініціативами, забезпечуючи комплексність і системність трансформації.

Структурну рамку напрямів розвитку системи лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» подано на рис. 3.1.

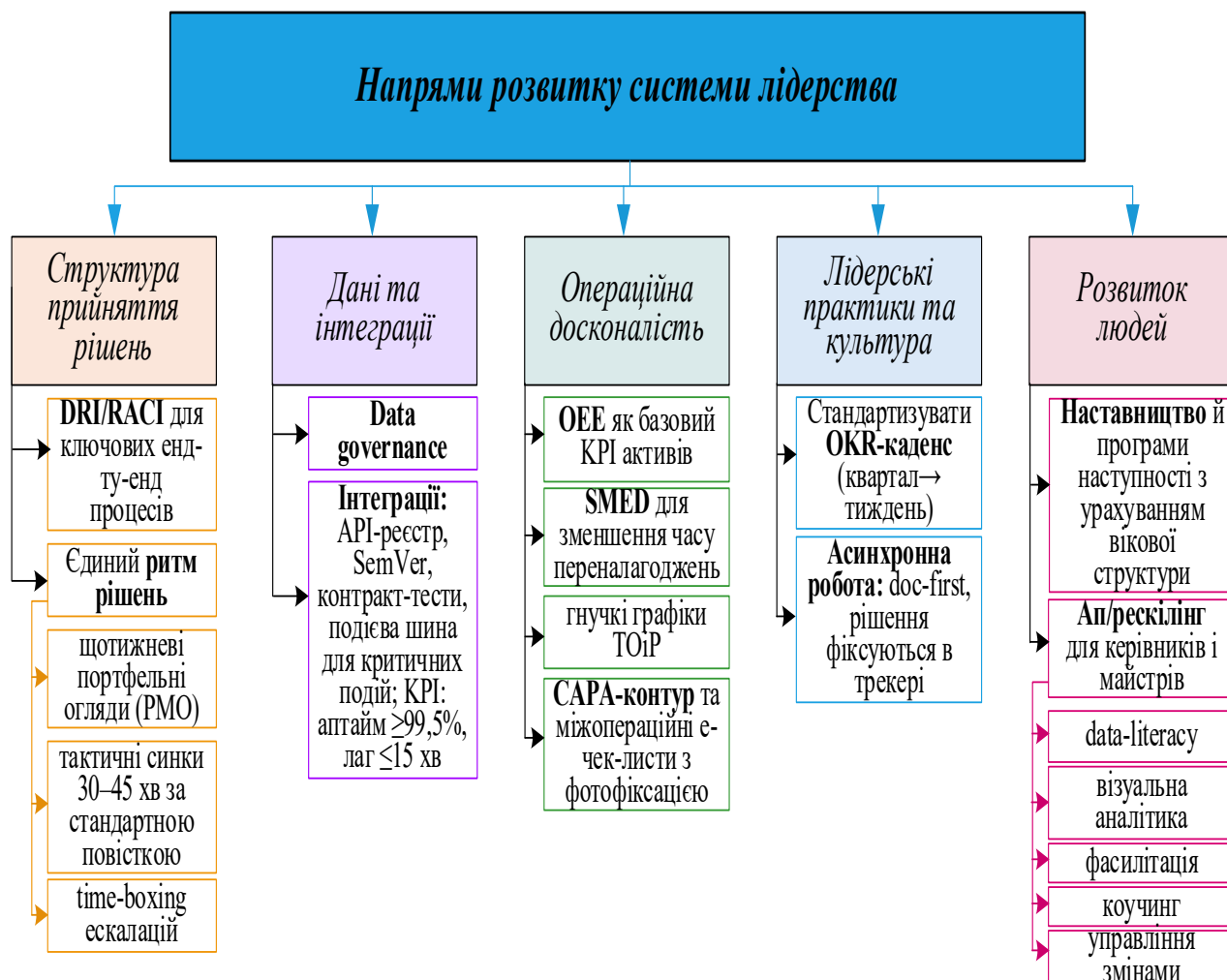


Рис. 3.1. Напрями розвитку системи лідерства у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як видно з рис. 3.1, запропоновані напрями розвитку системи лідерства у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» формують єдину рамку дій, що поєднує управлінські, цифрові та кадрові аспекти. Їх реалізація передбачає поступове вдосконалення процесів прийняття рішень, підвищення якості даних та інтеграцій, розширення компетенцій лідерів і зміцнення корпоративної культури. Очікувані результати виражаються як у якісному підвищенні узгодженості та прозорості управління, так і в кількісних змінах ключових операційних метрик.

Для конкретизації очікуваних результатів розроблено цільову модель ефектів, що відображає основні KPI на горизонті 12 місяців. У ній наведено базові значення показників, цільові орієнтири та короткий опис дій, через які планується їх досягти (табл. 3.2).

Цільова модель ефектів (KPI на 12 міс.)

KPI	База	Ціль 12 міс.	Коментар / як досягаємо
Cycle time замовлення, днів	11,8	≤10,5 (-11%)	SMED, пріоритизація міксу, вирівнювання черг
OTIF, %	91	≥95	Канбан між цехами, «замовлення-як-процес», контроль вузьких місць
Частка браку, %	2,4	≤1,8 (-0,6 в.п.)	Е-чек-листи, SAPA, фотофіксація
Time-to-decision, діб	2,2	≤1,5 (-32%)	DRI/RACI, таймбокси, doc-first
MARE попиту, %	16	≤12	ВІ-прогноз + зворотні корекції по факту
Оборот запасів, об/рік	7,4	≥8,5	Ролінгові плани, ABC/XYZ, скорочення WIP
OEE, п.п.	(не ведеться)	+5–7 п.п.	Запуск обліку OEE, TPM
Якість даних (повнота)	-	≥98%	Data governance, валідації форм
«Години на мітингах/співр.»	-	-20%	Правила асинхронки, календарні «вікна тиші»

Для досягнення цільових орієнтирів і закріплення ефектів удосконалення лідерських практик у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» розроблено поетапну дорожню карту трансформації системи управління.

Для візуалізації запропонованих напрямів та етапів удосконалення лідерських практик у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» розроблено дорожню карту трансформації системи управління, що відображає послідовність упровадження змін від пілотних ініціатив до повної стабілізації процесів. Вона узагальнює ключові напрями розвитку, визначені за результатами аналітичної оцінки та карти проблем (табл. 3.1), і представлена на рис. 3.2.

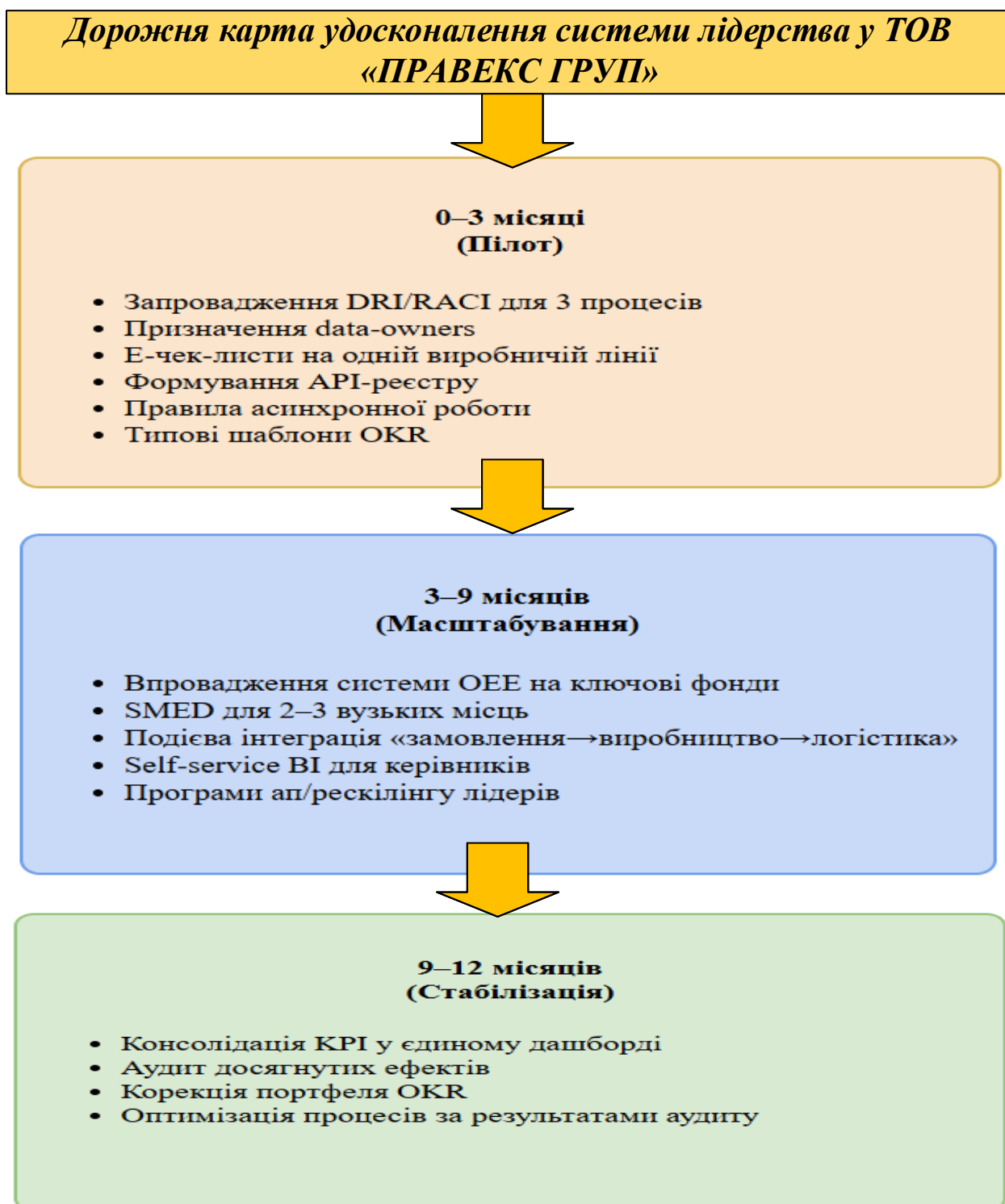


Рис. 3.2. Дорожня карта трансформації системи управління ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

На першому етапі (0–3 місяці) передбачається реалізація пілотних ініціатив, спрямованих на створення базових умов для подальших змін. Зокрема, планується запровадити систему DRI/RACI для трьох ключових енд-ту-енд

процесів, що забезпечить прозорість відповідальності та скорочення часу погодження. Одночасно визначаються власники даних (data owners) для основних доменів, що дозволить контролювати якість та своєчасність інформації. На виробничій лінії впроваджуються електронні чек-листи, які спрощують контроль операцій і знижують ризик помилок. Також створюється реєстр API для управління інтеграціями між системами, запроваджуються правила асинхронної роботи (скорочення тривалості нарад, фіксація рішень у задачах), а також типові шаблони OKR для узгодження цілей команд.

Другий етап - масштабування (3-9 місяців) - передбачає розширення успішних пілотів і системне впровадження цифрових практик. На цьому етапі планується запуск системи вимірювання OEE на ключових виробничих фондах, що забезпечить моніторинг продуктивності в реальному часі. Методика SMED буде застосована для двох-трьох найбільш «вузьких місць» у виробничих процесах для скорочення часу переналагодження. Водночас розгортатиметься подієва інтеграція між ланками «замовлення - виробництво - логістика», що дасть змогу уникнути дублювання введення даних і підвищить точність планування. Для менеджерів буде впроваджено рольовий доступ до self-service BI, що дозволить самостійно аналізувати метрики ефективності. Також реалізуються програми ап- і рескілінгу керівників і майстрів, спрямовані на розвиток цифрових компетенцій, аналітичного мислення та навичок фасилітації.

Завершальний етап стабілізації (9-12 місяців) має на меті закріплення досягнутих результатів та формування сталої системи управління. На цьому етапі всі ключові KPI консолідуються в єдиному дашборді «керівника зміни» або «керівника напряму», що забезпечить швидкий доступ до актуальних даних і підвищить прозорість управління. Проводиться аудит отриманих ефектів, визначаються напрями подальшої оптимізації, а портфель цілей OKR коригується з урахуванням досягнутих результатів і виявлених резервів.

У підсумку, дорожня карта є логічним продовженням цільової моделі ефектів і визначає практичну послідовність дій для формування в ТОВ

«ПРАВЕКС ГРУП» сучасної системи лідерства, заснованої на принципах прозорості, аналітичності, відповідальності та безперервного вдосконалення.

Отже, результати аналізу дали змогу не лише ідентифікувати слабкі місця чинної системи лідерства, а й сформувати структуровану рамку її розвитку.

3.2. Формування стратегії цифрового лідерства для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Метою стратегії цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є перехід від людиноцентричного операційного контролю до моделі data-driven фасилітації, що базується на використанні даних як ключового ресурсу прийняття управлінських рішень. Такий підхід передбачає трансформацію ролі керівників - від безпосереднього контролю виконавців до стратегічного наставництва (facilitation), коли управлінець визначає вектор розвитку, формулює цілі у форматі OKR (Objectives and Key Results), забезпечує прозорість метрик та усуває організаційні бар'єри між функціональними підрозділами.

Реалізація цієї мети дозволить підвищити гнучкість управління, зменшити часові лаги між плануванням і виконанням, підвищити якість управлінських рішень завдяки їх заснуванню на аналітично перевірених даних, а також сформувати цифрову корпоративну культуру, орієнтовану на безперервне вдосконалення.

Візуальне представлення принципів цифрового лідерства дозволяє узагальнити логіку взаємозв'язку між ключовими управлінськими орієнтирами, які формують основу цифрової трансформації ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». На рис.3.3. наведено схематичну модель, що відображає взаємодію шести принципів цифрового лідерства з центральною стратегічною метою підприємства.

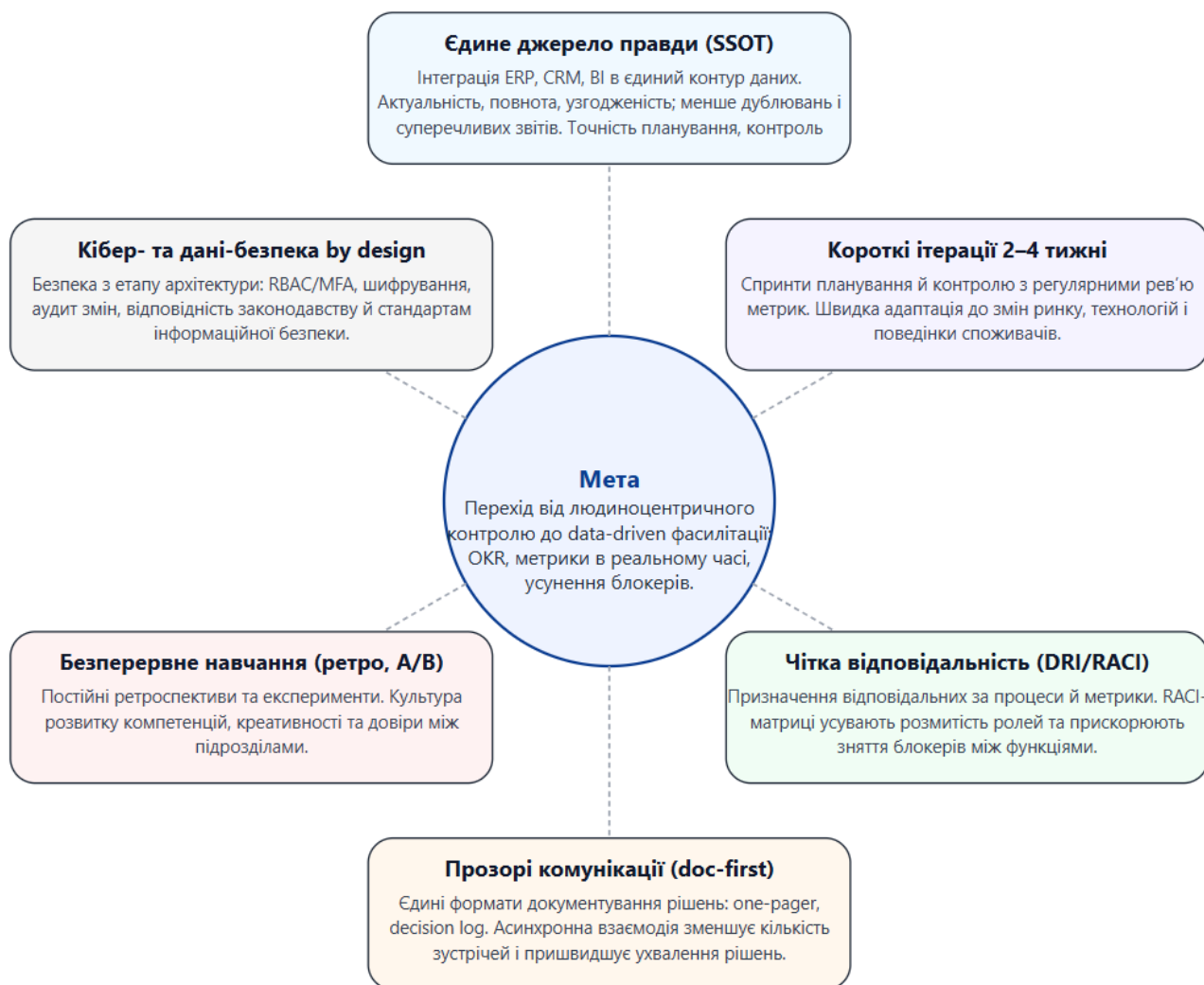


Рис. 3.3. Принципи цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як видно з рис.3.3, стратегічна мета цифрового лідерства інтегрує всі принципи в єдину логічну систему. Центральним елементом є перехід до управління на основі даних (data-driven фасилітація), що забезпечує оперативність, прозорість та відповідальність у прийнятті рішень. Кожен із шести принципів - від єдиного джерела правди до кібербезпеки за замовчуванням - підсилює інші, формуючи цілісну рамку цифрової зрілості компанії. Такий підхід створює умови для сталого розвитку, підвищення ефективності бізнес-процесів і формування нової культури управління, орієнтованої на інновації та безперервне вдосконалення.

Єдине джерело правди (Single Source of Truth) - інтеграція ключових бізнес-систем (ERP, CRM, BI) в єдиний інформаційний контур, що забезпечує актуальність, повноту та узгодженість даних у всіх підрозділах.

Це дозволяє уникнути дублювання інформації, суперечливих звітів і зменшити ризики прийняття рішень на основі застарілих чи неузгоджених даних. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» такий підхід сприятиме підвищенню точності планування, контролю запасів, ефективності логістичних процесів і взаємодії з клієнтами.

Короткі ітерації планування та контролю (2–4 тижні) - запровадження циклів оперативного управління (ітерацій або «спринтів»), у межах яких команда аналізує результати, коригує дії та швидко впроваджує поліпшення. Це забезпечує динамічну адаптацію до змін ринку, технологій і поведінки споживачів, що особливо важливо для підприємства з високим рівнем операційної активності.

Чітка відповідальність (DRI/RACI) - закріплення персональної відповідальності за кожний процес, показник або артефакт через призначення DRI (Directly Responsible Individual) та побудову RACI-матриць (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Така модель усуває розмитість ролей, підвищує прозорість управління та дозволяє швидше усувати блокери між функціями.

Прозорі комунікації (doc-first, асинхронність) - формування єдиного формату документування управлінських рішень, де кожна ініціатива супроводжується короткою письмовою довідкою («one-pager» або «decision log»). Асинхронна комунікація дозволяє скоротити кількість непотрібних зустрічей, зберегти фокус працівників та пришвидшити ухвалення рішень без втрати якості.

Безперервне навчання та вдосконалення (ретроспективи, А/В-експерименти) - побудова циклів зворотного зв'язку, коли після кожної ітерації команди проводять аналіз результатів (ретроспективу), фіксують уроки та тестують нові підходи через експериментування. Це створює культуру

постійного розвитку компетенцій, підвищує креативність персоналу й зміцнює довіру між підрозділами.

Кібер- та дані-безпека за замовчуванням (Security & Privacy by Design) - інтеграція безпекових вимог на всіх етапах створення цифрових рішень: від архітектури ІТ-систем до політик доступу, шифрування даних та аудиту змін. Такий підхід гарантує надійний захист клієнтської, комерційної та внутрішньої інформації, а також відповідність чинному законодавству та міжнародним стандартам інформаційної безпеки.

Застосування перелічених принципів дозволяє забезпечити баланс між технологічною модернізацією, ефективністю управління та розвитком людського потенціалу, створюючи передумови для переходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» від фрагментованої цифровізації окремих процесів до системного цифрового лідерства. Це не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, а й формує її репутацію як організації, здатної впроваджувати зміни на основі даних, довіри та інновацій.

Таким чином, сформовані принципи цифрового лідерства становлять концептуальну основу для розбудови цільової операційної моделі підприємства. Вони визначають логіку функціонування майбутньої системи управління, у якій цифрові технології, аналітика даних і гнучкі управлінські практики інтегруються в єдину платформу. Наступним кроком є деталізація цільового стану (Target Operating Model), який відображає організаційно-процесуальну архітектуру підприємства після впровадження стратегії цифрового лідерства.

Цільова операційна модель ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» визначає, як саме функціонуватиме підприємство після реалізації цифрової трансформації, якими будуть нові управлінські ролі, взаємозв'язки між підрозділами, інформаційні потоки та механізми ухвалення рішень. У межах цієї моделі передбачається побудова кросфункціональної системи управління, у якій основна увага приділяється не окремим підрозділам, а наскрізним бізнес-процесам і створенню цінності для клієнта.

Структурно цільова модель включає кілька взаємопов'язаних рівнів:

Продуктові команди (B2B, B2C/роздріб) - автономні, але узгоджені за спільними цілями команди, що об'єднують фахівців із продажів, операцій, маркетингу, аналітики та сервісу. Вони відповідають за повний життєвий цикл продукту або клієнтського сегмента: від дослідження потреб до післяпродажного обслуговування. Такий підхід підвищує гнучкість, пришвидшує впровадження змін та посилює клієнтоорієнтованість.

Центри експертиз (Centers of Excellence) - структурні одиниці, що забезпечують методологічну, технологічну та аналітичну підтримку продуктових команд. До їх складу входять напрями:

Фінанси - контроль витрат, аналіз рентабельності, бюджетування;

Операції та логістика - оптимізація потоків, управління запасами, своєчасне виконання замовлень;

Якість - стандарти процесів, контроль браку, сертифікація;

HR - розвиток компетенцій, цифрова культура, оцінювання ефективності;

IT/Data - технічна інфраструктура, аналітика, управління даними та безпекою.

Центри експертиз виступають «двигуном знань» та координаторами єдиних підходів до процесів у масштабі компанії.

Портфель змін (PMO - Project Management Office) - функціональний контур управління трансформацією, який відповідає за пріоритезацію, координацію та моніторинг реалізації цифрових ініціатив. PMO забезпечує узгодження проєктів із корпоративними цілями, оптимальне використання ресурсів і контроль досягнення запланованих ефектів.

Контур даних (Data & AI Office) - ключовий елемент нової операційної моделі, який формує політику управління даними, забезпечує їх якість, безпеку, аналітичну доступність і підтримує розвиток штучного інтелекту (AI) та прогнозної аналітики. Саме цей контур виступає базою для переходу до управління в режимі real-time, коли рішення ухвалюються на основі актуальних показників.

Управлінський цикл у новій моделі побудовано за принципом PDCA (Plan-Do-Check-Act) з інтеграцією інструментів OKR (Objectives and Key Results) та операційних KPI. Такий підхід забезпечує постійний моніторинг результатів, виявлення відхилень і оперативне внесення коригувальних дій. Основними орієнтирами виступають ключові показники ефективності, зокрема:

CT (Cycle Time) - тривалість виробничого або сервісного циклу;

OTIF (On Time In Full) - своєчасність та повнота виконання замовлень;

Рівень браку - частка дефектних операцій або товарів;

FCR (First Contact Resolution) - частка клієнтських звернень, вирішених із першої взаємодії;

MAPE (Mean Absolute Percentage Error) - точність прогнозування попиту чи продажів;

Оборот запасів - швидкість обігу товарно-матеріальних цінностей.

Використання зазначених індикаторів дозволяє формувати об'єктивну картину стану бізнесу в реальному часі, що є основою для ефективної фасилітації управлінських рішень.

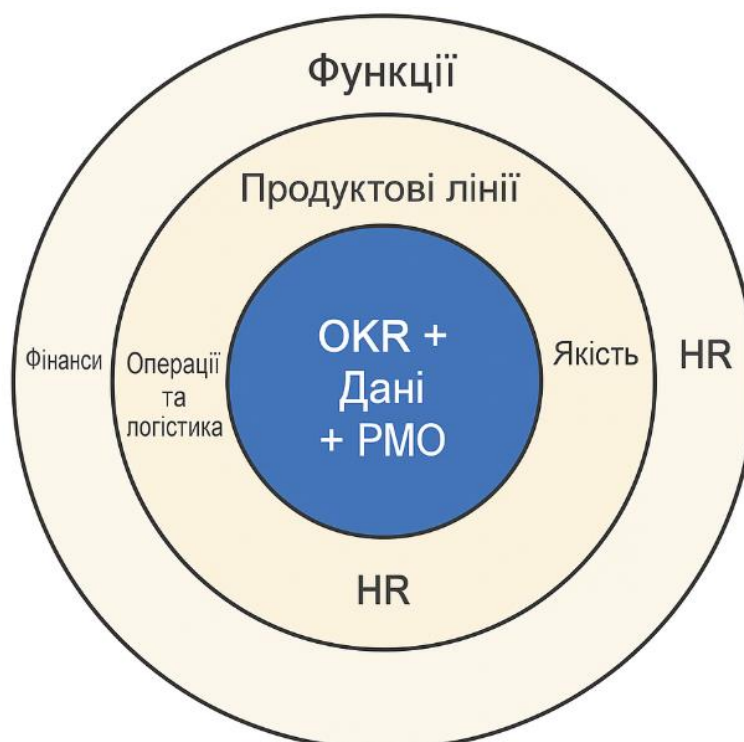


Рис. 3.4. Стратегічна рамка цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як показано на рис.3.4, стратегічна рамка цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» побудована за принципом концентричної моделі, що відображає взаємозв'язок між функціональними напрямками, продуктовими лініями та стратегічним ядром управління. Центральне ядро - «OKR + Дані + РМО» - символізує основу цифрового лідерства, де ключову роль відіграє управління на основі даних, чітке стратегічне планування та дисципліна реалізації ініціатив.

Середнє кільце - «Продуктові лінії» - репрезентує клієнтоорієнтовану логіку побудови операційної моделі. Саме тут реалізуються бізнес-процеси, що створюють цінність для клієнта, інтегруючи результати аналітики, управлінські рішення та стандарти якості. Завдяки такому підходу підприємство переходить від вертикальної ієрархії до кросфункціональної взаємодії, коли команди мають спільну відповідальність за кінцевий результат.

Зовнішнє кільце - «Функції» - забезпечує операційне підґрунтя стратегії цифрового лідерства. Саме на цьому рівні функціонують центри експертиз: фінансовий, логістичний, HR, операційний, IT та управління якістю. Їх завдання полягає в підтримці продуктивних команд, стандартизації процесів, контролі результативності й поширенні кращих практик.

Така структура дозволяє підприємству функціонувати як єдина цифрова екосистема, у якій дані, цілі та процеси узгоджені між усіма рівнями управління. Вона забезпечує прозорість комунікацій, швидке реагування на зміни ринкових умов і підвищує ефективність ухвалення рішень. У результаті ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» отримує можливість не лише оптимізувати свої бізнес-процеси, а й сформувати гнучку, адаптивну та інноваційну організаційну культуру, орієнтовану на стале зростання й розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Таким чином, цільова операційна модель стає практичним інструментом реалізації стратегії цифрового лідерства, забезпечуючи системну інтеграцію управління, технологій і людського капіталу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Її ефективне функціонування потребує чіткої системи цілей,

показників і критеріїв результативності, що дозволяють вимірювати поступ трансформації та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Саме тому наступним етапом розроблення стратегії цифрового лідерства є формування карти стратегічних цілей і показників, яка поєднує стратегічні напрями розвитку з конкретними, вимірюваними результатами діяльності. Такий підхід забезпечує прозорість підзвітності, контроль досягнення запланованих ефектів і підвищує узгодженість між стратегічними ініціативами та операційними результатами підприємства.

Узгодимо стратегічні цілі з вимірюваними результатами, аби забезпечити прозорість підзвітності та відслідковуваність ефектів(табл.3.3.)

Таблиця 3.3

Карта стратегічних цілей цифрового лідерства та КРІ ТОВ «ПРАВЕКС
ГРУП»

Стратегічна ціль	Опис цілі	Базова метрика (2022)	Ціль (2024–2025)	Власник
Скорочення циклу виконання	Зменшити середній cycle time замовлення	14,2 діб	≤10,5 діб	Операції/РМО
Надійність постачань	Підвищити OTIF	83%	≥93%	Логістика/Продажі
Якість виробництва	Знизити % браку	3,6%	≤2,0%	Якість/Виробництво
Швидкість рішень	Скоротити time-to-decision	4,5 діб	≤2,0 доби	Ген. дир./РМО
Точність планування	Поліпшити MAPE прогнозу	24%	≤14%	Data & AI Office
Клієнтський сервіс	Збільшити FCR	63%	≥80%	Сервіс/РО
Ефективність активів	Підвищити фондівдачу	1,36→0,98	+10–15% до 2024	CFO/Виробництво

Представлена карта стратегічних цілей і показників (табл. 3.2) відображає ключові напрями реалізації стратегії цифрового лідерства та забезпечує

узгодження між стратегічними пріоритетами, операційними завданнями і вимірюваними результатами. Вона слугує інструментом моніторингу ефективності впровадження трансформаційних ініціатив і формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних.

Показники охоплюють усі критично важливі аспекти діяльності підприємства - від операційної ефективності та якості виробництва до клієнтського сервісу, точності планування та використання активів. Кожна стратегічна ціль має власника, відповідального за досягнення результатів, що підсилює дисципліну виконання та забезпечує персональну підзвітність.

Так, зменшення cycle time безпосередньо впливає на підвищення швидкості обслуговування клієнтів і ефективність ресурсного використання. Збільшення показника OTIF (On Time In Full) є маркером стабільності ланцюгів постачання та координації між логістикою і продажами. Зниження частки браку до 2% сприятиме підвищенню якості продукції та зменшенню операційних втрат, що має безпосередній вплив на прибутковість.

Особливе значення має ціль щодо скорочення time-to-decision, адже вона відображає перехід від бюрократичної моделі до гнучкого, data-driven управління, коли рішення ухвалюються швидко й обґрунтовано. Поліпшення MAPЕ свідчить про зрілість аналітичних процесів і розвиток компетенцій Data & AI Office, що забезпечує прогнозованість попиту та зниження ризиків дефіциту чи надлишкових запасів.

Зростання FCR (First Contact Resolution) і фондівіддачі демонструє орієнтацію компанії на результативну взаємодію з клієнтами та раціональне використання ресурсів. Ці метрики, у сукупності з іншими, відображають рівень цифрової зрілості організації, а їх регулярний аналіз у системах ВІ дозволяє оперативно оцінювати прогрес і коригувати стратегію.

Зазначені КРІ віддзеркалюють виявлені у попередніх розділах «вузькі місця» діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» і задають фокус лідерським практикам: фасилітацію міжфункціональних процесів, розвиток аналітичної

культури, підвищення точності управлінських рішень та посилення дисципліни виконання.

Таким чином, карта стратегічних цілей і показників стає базисом для переходу від аналітичного етапу до етапу реалізації стратегії, коли кожна ціль набуває конкретного втілення через управлінські ініціативи, проєкти та процесні зміни. Саме на цьому етапі стратегічні наміри трансформуються у вимірювані результати завдяки узгодженню ресурсів, термінів і відповідальних осіб.

Виходячи з карти стратегічних цілей (табл. 3.2), сформовано портфель ініціатив, який об'єднує практичні кроки з упровадження стратегії цифрового лідерства. Для забезпечення керованості змін ініціативи згруповано за трьома хвилями - «швидкі перемоги» (quick wins), платформні та структурні, що відрізняються масштабом, тривалістю реалізації та очікуваним ефектом. Такий підхід дозволяє досягати ранніх позитивних результатів, водночас формуючи основу для глибших системних перетворень.

Таблиця 3.4

Портфель ініціатив цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Хвиля	Ініціатива	Короткий зміст	Очікуваний ефект / KPI	Власник
Q1-Q2	DRI/RACI таймбокси	Правила погоджень, ескалації S1/S2	-30% time-to-decision; +2 в.п. OTIF	Ген. дир., PMO
Q1-Q2	Рольові дашборди	KPI-панелі для ролей (операції/збут/якість)	+5 в.п. FCR; -10% помилок	Data Office, Функції
Q1-Q2	Гігієна зустрічей	Stand-up ≤15 хв, doc-first, «вікна тиші»	-20% год/мітинг; швидші рішення	PMO, HR
Q2-Q4	Data governance	Data owner/steward, валідації, словник	MAPE -8 в.п.; повнота ≥98%	Data Office, CIO
Q2-Q4	Інтеграції ERP-CRM-BI	Реєстр API, подієва синхронізація	Аптайм ≥99,5%; лаг ≤15 хв	CIO/IT
Q3-Q4	OEE/SMED програма	Завантаження фондів, скорочення переналагоджень	+10-15% фондівдача; +5-7 в.п. OEE	Виробництво, CFO
Q4-Q1'25	Компетенції лідерів	Модуль People/Product/Data/Change leadership	+0,4...+0,6 до індексу «лідерство»	HR, Ген. дир.

Як видно з табл. 3.4, запропонований портфель ініціатив забезпечує поетапну реалізацію стратегії цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», поєднуючи короткострокові, середньострокові та довгострокові заходи. Така структура дозволяє досягати збалансованого ефекту - одночасно отримувати швидкі результати та формувати фундамент для стійких організаційних змін.

Перша хвиля - «швидкі перемоги» (Q1-Q2) - спрямована на швидке підвищення операційної дисципліни та прозорості управління. До неї віднесено впровадження правил DRI/RACI для визначення відповідальних осіб, таймбоксів для ухвалення рішень, стандартизацію робочих зустрічей («гігієна мітингів») і створення рольових дашбордів у системах BI. Результатом цієї хвилі є скорочення часу ухвалення рішень, підвищення оперативності комунікацій та зниження рівня інформаційної асиметрії між підрозділами. У сукупності це формує передумови для переходу до моделі data-driven управління, де метрики стають основою щоденних управлінських дій.

Друга хвиля - платформні ініціативи (Q2-Q4) - має на меті створення технологічного та організаційного фундаменту цифрової екосистеми підприємства. Сюди належать розгортання Data Governance, впровадження політик якості даних, створення реєстру API для інтеграції систем ERP-CRM-BI, а також розроблення подієвої архітектури обміну даними. Ці кроки забезпечують єдність інформаційного простору, підвищують точність аналітики, скорочують лаги між операційними подіями та управлінськими рішеннями. Одночасно реалізується програма OEE/SMED, спрямована на підвищення ефективності використання основних фондів і зменшення часу переналагоджень.

Третя хвиля - структурні ініціативи (Q4-Q1'25) - зосереджується на розвитку лідерських компетенцій і корпоративної культури цифрових змін. Програма розвитку компетенцій лідерів включає модулі з управління людьми, продуктами, даними та змінами (People/Product/Data/Change Leadership). Її мета - сформувати в керівників нову управлінську парадигму, засновану на фасилітації, довірі та аналітичному мисленні. На цьому етапі також проводиться

оцінка досягнутих результатів, ретроспектива змін і масштабування найуспішніших практик на всі підрозділи компанії.

Загалом портфель ініціатив дозволяє синхронізувати технологічні, процесні та поведінкові аспекти трансформації, створюючи системний ефект. Швидкі перемоги забезпечують мотиваційний імпульс і довіру до змін, платформні проєкти - технологічну стабільність і аналітичну точність, а структурні - сталість і зрілість організаційної культури.

Таким чином, реалізація портфеля ініціатив поступово переводить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» від етапу експериментальної цифровізації до інституціоналізованої моделі цифрового лідерства, де дані, процеси та люди об'єднані спільними цілями й метриками. Це створює передумови для формування гнучкої, результативної та інноваційної системи управління, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Наступним кроком є розроблення дорожньої карти впровадження, яка дозволяє візуалізувати послідовність реалізації ініціатив, визначити ключові етапи, узгодити ресурси та уникнути можливих конфліктів чи дублювання зусиль між підрозділами.

Дорожня карта цифрової трансформації ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є інструментом планування та координації впровадження стратегії цифрового лідерства. Вона визначає часові рамки, взаємозв'язки між ініціативами, контрольні точки (milestones) та очікувані результати кожного етапу.

Структура дорожньої карти побудована за принципом квартального планування, що дозволяє зберігати баланс між стратегічною сталістю та операційною гнучкістю. У межах кожного кварталу передбачено запуск, реалізацію або масштабування певних потоків робіт, згрупованих за напрямками управління. Візуалізуємо послідовність робіт, щоб синхронізувати ініціативи й уникнути ресурсних конфліктів.

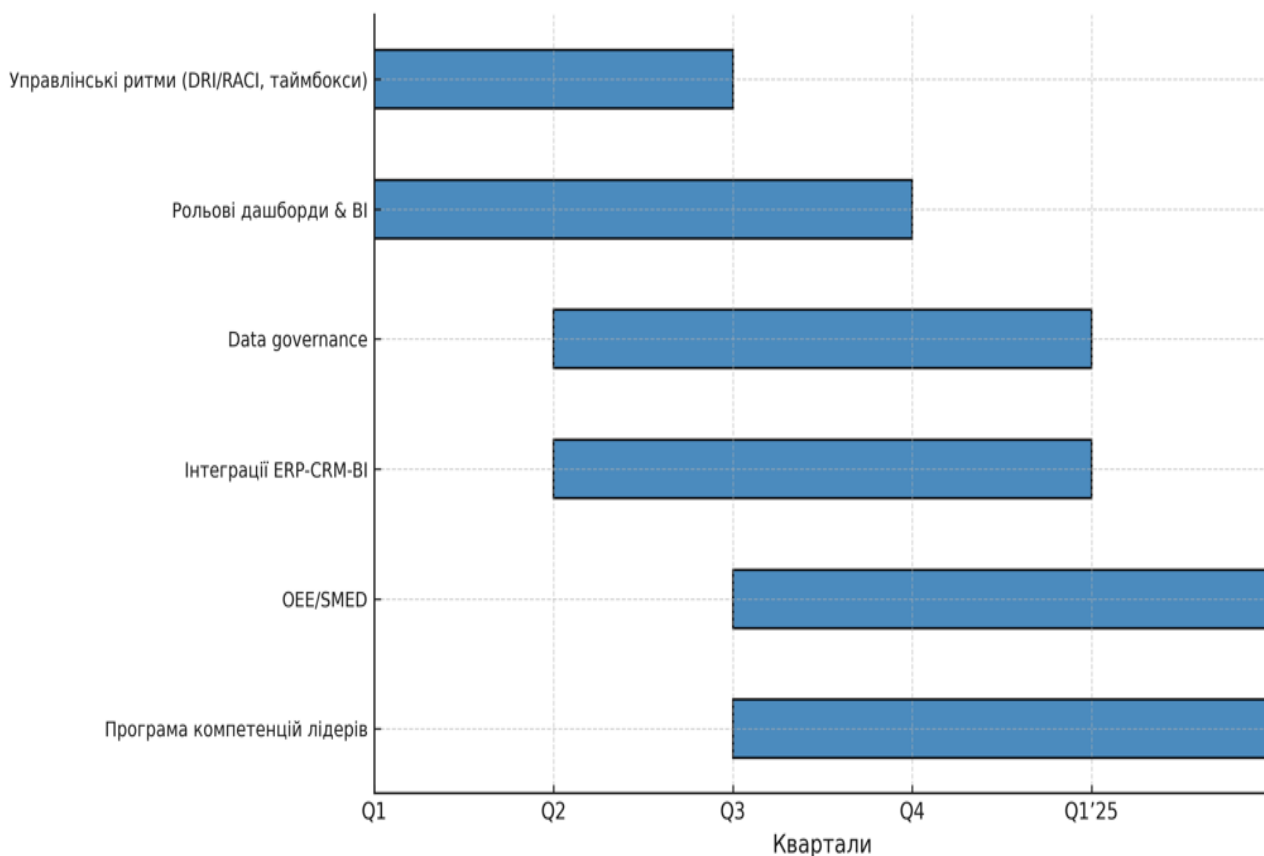


Рис. 3.5. Узгодження портфеля ініціатив і дорожньої карти

Як показано на рисунку 3.5, дорожня карта впровадження стратегії цифрового лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» відображає логічну послідовність і взаємозв'язок основних потоків робіт протягом усього періоду трансформації. Візуалізація у форматі Gantt-схеми дозволяє чітко простежити етапність реалізації кожної ініціативи, визначити часові межі, контрольні точки та взаємозалежності між ними.

Перші два квартали (Q1-Q2) зосереджені на створенні управлінської основи трансформації - запровадженні ритмів DRI/RACI, таймбоксів і стандартизації комунікацій, що формує спільне інформаційне поле між командами. Паралельно розпочинається розроблення рольових дашбордів і системи BI, які забезпечують прозорість аналітики та формування єдиного джерела правди для прийняття рішень.

У наступні квартали (Q2-Q4) фокус зміщується на створення технологічного ядра цифрової моделі. Зокрема, реалізуються ініціативи Data

Governance - розроблення політик управління даними, впровадження процедур перевірки якості та визначення відповідальних за домени даних. У цей же період здійснюються інтеграції ERP-CRM-BI, що забезпечують наскрізний обмін інформацією між ключовими бізнес-системами. Це створює передумови для переходу до управління в режимі реального часу.

Починаючи з Q3, розпочинається хвиля ініціатив із підвищення операційної ефективності, зокрема впровадження програми OEE/SMED, спрямованої на скорочення простоїв, підвищення продуктивності обладнання та оптимізацію виробничих процесів. У цей же період стартує програма розвитку компетенцій лідерів, яка поступово охоплює всі рівні управління і завершується оцінюванням практичного ефекту у Q1'25.

Представлена дорожня карта демонструє, що цифрова трансформація ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має поетапний і системний характер, поєднуючи управлінські, технологічні та освітні компоненти. Такий підхід дозволяє підприємству одночасно зміцнювати технологічну базу, підвищувати аналітичну зрілість та розвивати компетенції персоналу.

У результаті реалізації дорожньої карти формується стійкий механізм стратегічної координації, який дає змогу забезпечити синергію між різними ініціативами, уникнути дублювання зусиль і досягти гармонійного поєднання короткострокових результатів із довгостроковими стратегічними цілями. Таким чином, вона слугує практичним інструментом управління змінами та основою для подальшого впровадження системи моніторингу виконання стратегії цифрового лідерства.

Для забезпечення сталого темпу цифрової трансформації необхідно не лише впровадити ініціативи, а й створити ефективну систему управління, здатну підтримувати сталість процесів змін, узгодженість дій та контроль досягнення цілей. На етапі реалізації стратегії цифрового лідерства особливого значення набуває регулярність комунікацій, прозорість прийняття рішень і чіткий розподіл відповідальності між управлінськими рівнями.

З цією метою в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» пропонується формалізувати гнучку, але дисципліновану модель управління, яка базується на принципах циклічності, підзвітності та відкритого обміну інформацією. Така модель забезпечує координацію між стратегічними, тактичними й операційними рівнями, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни та підтримувати динаміку розвитку.

Щоб утримувати темп змін, формалізуємо легку, але регулярну модель управління, яка складається з визначених органів, зустрічей та ритуалів, кожен із яких має власну періодичність, фокус і очікувані результати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Модель управління стратегією цифрового лідерства

Орган/ритуал	Періодичність	Фокус/рішення	Учасники	Вихідні артефакти
Щотижневий синк ініціатив	1 раз/тиждень	Прогрес, блокери, перерозподіл задач	PMO, DRI, Data Office	Action-items, оновлення трека
Портфельний огляд	1 раз/місяць	Пріоритети, ресурси, ризики	Ген. дир., керівники	Оновлений портфель/OKR
Стратегічний рев'ю	1 раз/квартал	KPI, корекція OKR/бюджету	Стратегічна рада	Рішення/roadmap-updates
Ретроспектива змін	1 раз/квартал	Уроки, стандарти, масштабування	PMO, DRI, HR	Протокол ретро, оновлені SOP

Як показано в табл. 3.5, модель управління стратегією цифрового лідерства ґрунтується на регулярності управлінських ритмів, що забезпечують безперервний контроль, координацію та навчання в процесі змін. Вона поєднує щотижневі, щомісячні та квартальні цикли, які взаємодоповнюють один одного й створюють замкнений цикл управління за принципом PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Щотижневі зустрічі (синки ініціатив) фокусуються на оперативних питаннях - обговоренні прогресу, усуненні блокерів і коригуванні розподілу завдань між командами. Такий формат сприяє швидкому реагуванню на зміни,

зменшує затримки у виконанні та підвищує відповідальність кожного учасника процесу.

Щомісячні портфельні огляди дозволяють керівництву оцінити статус усіх ініціатив, узгодити ресурси, переглянути пріоритети й оцінити ризики. Це створює механізм управлінської гнучкості, коли стратегічні рішення базуються на актуальних даних про виконання планів.

Квартальні стратегічні рев'ю та ретроспективи змін формують «пульс» організації. На цих зустрічах аналізуються досягнуті результати, проводиться корекція OKR і бюджетів, а також фіксуються уроки та стандарти, що виносяться в оновлені SOP (Standard Operating Procedures). Завдяки цьому компанія підтримує баланс між стабільністю процесів і безперервним вдосконаленням.

Запровадження такої моделі управління забезпечує прозорість комунікацій, підзвітність і залучення всіх рівнів персоналу до процесу трансформації. Вона дозволяє зберігати темп змін без перевантаження команд, а також створює культуру системного розвитку - коли кожен цикл управління завершується навчанням і вдосконаленням.

Разом із тим, реалізація навіть найефективнішої моделі управління неминуче супроводжується ризиками, які можуть впливати на терміни, якість та ефективність цифрової трансформації. Тому важливим етапом є їх виявлення, оцінювання та розроблення запобіжних заходів, що дозволить знизити невизначеність і забезпечити стабільність змін.

Підсумовуючи, запропонована рамка забезпечує замкнений контур цифрового лідерства: від принципів і цільової операційної моделі - до карти КРІ, портфеля ініціатив і дорожньої карти, які підтримуються регулярною моделлю управління. Такий підхід переводить трансформацію з рівня окремих проєктів у площину сталої організаційної практики, де рішення приймаються на основі даних, ефекти вимірюються, а процес удосконалення є безперервним.

3.3. Пропозиції щодо розвитку компетенцій керівників і впровадження цифрових інструментів на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Успішна реалізація стратегії цифрового лідерства неможлива без розвитку управлінських компетенцій, здатних забезпечити ефективне використання цифрових технологій і даних у процесі прийняття рішень. На сучасному етапі трансформації ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» потребує нової моделі лідерства, що ґрунтується на аналітичному мисленні, гнучких управлінських підходах і високій цифровій грамотності.

Розвиток компетенцій керівників має відбуватися паралельно з впровадженням цифрових інструментів, які забезпечують прозорість управління, інтеграцію даних і моніторинг результатів у реальному часі. Такий синхронізований підхід дозволить перетворити окремі ініціативи цифровізації на цілісну систему управління знаннями, процесами та людьми.

Запропоновані нижче заходи спрямовані на формування лідерів нового типу - data-driven фасилітаторів, які здатні поєднувати стратегічне бачення із цифровими компетенціями, ефективно координувати команди та підтримувати культуру безперервного вдосконалення.

Розвиток управлінських компетенцій є ключовим чинником переходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» до моделі цифрового лідерства. Керівники всіх рівнів повинні не лише володіти знаннями про бізнес-процеси, але й уміти ефективно використовувати цифрові технології, аналітичні інструменти та методи фасилітації команд. Модель компетенцій покликана сформувати системне уявлення про вимоги до лідерів у цифровому середовищі та забезпечити єдність підходів до їх розвитку.

У структурі моделі виділено чотири взаємопов'язані блоки компетенцій:

People Leadership - уміння керувати командами через довіру, мотивацію та спільні цілі; розвиток фасилітаційних навичок, постановка OKR, проведення зворотного зв'язку та створення культури відкритої комунікації.

Product Leadership - здатність формувати ціннісну пропозицію продукту або послуги, визначати пріоритети, оцінювати результати через метрики ефективності, управляти життєвим циклом клієнтського досвіду.

Data Leadership - компетенції в аналітичному мисленні, розумінні структури даних, роботі з дашбордами, формулюванні гіпотез і прийнятті рішень на основі фактів, а не інтуїції. Change Leadership - уміння ініціювати та підтримувати зміни, долати опір, забезпечувати сталість трансформацій, координувати проєкти у форматі портфеля змін (PMO).

Кожен блок має три рівні зрілості:

базовий (Foundation) - розуміння принципів і методик;

операційний (Practitioner) - уміння застосовувати їх у поточній діяльності;

стратегічний (Leader) - здатність розвивати інших і масштабувати практики на рівень компанії.

Така структура забезпечує послідовність розвитку компетенцій - від опанування інструментів до управління змінами на стратегічному рівні. У подальших підпунктах ця модель стане основою для розроблення навчальної програми «PRAVEX Digital Leadership» та впровадження цифрових інструментів управління.

Для ефективного впровадження програми розвитку керівників першочерговим кроком є оцінювання поточного рівня їх цифрових і управлінських компетенцій. Така діагностика дозволяє визначити, на якому етапі перебувають менеджери різних рівнів, які компетенції потребують зміцнення, а також спланувати персоналізовані траєкторії навчання.

Оцінювання доцільно проводити у форматі Digital Leadership Assessment, що базується на моделі компетенцій, представленій у попередньому підпункті. Для цього розробляється анкета самооцінки та 360°-опитування, які охоплюють чотири блоки компетенцій: People, Product, Data та Change Leadership.

Основні напрями оцінювання:

People Leadership: рівень фасилітації команди, навички комунікації, уміння працювати з OKR, ефективність зворотного зв'язку.

Product Leadership: здатність визначати пріоритети, розуміння життєвого циклу продукту, фокус на клієнтській цінності.

Data Leadership: використання ВІ-дешбордів, аналіз метрик, уміння приймати рішення на основі даних, аналітична культура.

Change Leadership: готовність до змін, участь у трансформаційних проєктах, здатність долати опір і мотивувати колег.

Методи збору даних:

Самооцінка - керівники самостійно оцінюють свої компетенції за 5-бальною шкалою (від «потребує розвитку» до «експерт»).

Оцінювання 360° - отримання зворотного зв'язку від безпосереднього керівника, колег і підлеглих, що підвищує об'єктивність результатів.

HR-аналітика - використання внутрішніх метрик (швидкість прийняття рішень, плинність кадрів, виконання OKR) для кількісного підтвердження оцінок.

Формат результатів: За результатами оцінювання формується матриця компетенцій із трьома рівнями розвитку - Foundation, Practitioner, Leader. Для кожного керівника розраховується індекс цифрової зрілості (Digital Leadership Index) за формулою середньої вагової оцінки блоків компетенцій.

Таблиця 3.6

Приклад результатів діагностики управлінських компетенцій керівників

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Блок компетенцій	Середній рівень (1–5)	Ступінь зрілості	Пріоритет розвитку
People Leadership	3,8	Practitioner	Підвищення фасилітаційних навичок
Product Leadership	3,2	Foundation	Формування продуктової аналітики
Data Leadership	2,9	Foundation	Використання ВІ-інструментів у прийнятті рішень
Change Leadership	3,5	Practitioner	Розвиток управління трансформаціями

Результати діагностики демонструють, що керівники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» мають достатній рівень розвитку *People* і *Change Leadership*, проте потребують посилення компетенцій у сферах *Product* і *Data Leadership*. Це свідчить про необхідність зосередити зусилля на формуванні аналітичного мислення, роботі з даними та розвитку продуктивних підходів в управлінні.

Таким чином, діагностика стартового рівня компетенцій є базою для розроблення програми розвитку керівників. Вона дозволяє не лише оцінити готовність менеджерів до цифрової трансформації, але й створює підґрунтя для системного планування навчання, коучингу та впровадження цифрових інструментів управління в межах програми «PRAVEX Digital Leadership».

Результати діагностики компетенцій керівників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» засвідчили необхідність системного підходу до підвищення управлінської та цифрової зрілості. У відповідь на ці виклики запропоновано програму розвитку управлінських компетенцій «PRAVEX Digital Leadership», яка є ключовим інструментом формування лідерів нового покоління - data-driven фасилітаторів.

Метою програми є створення сталої системи розвитку керівників, орієнтованої на цифрове мислення, аналітичну культуру та ефективне управління змінами. Програма поєднує навчальні модулі, практичні кейси, менторинг і впровадження цифрових інструментів у реальні бізнес-процеси компанії.

На основі сформованої моделі компетенцій керівників було розроблено програму розвитку управлінських навичок «PRAVEX Digital Leadership», спрямовану на системне формування лідерських якостей у межах цифрової трансформації підприємства.

Програма поєднує чотири ключові напрями компетенцій - *People*, *Product*, *Data* та *Change Leadership*, що відображають сучасні вимоги до керівників у цифровому середовищі.

Кожен модуль має чітко визначену мету, тематичне наповнення та практичний результат, що забезпечує послідовний розвиток управлінців - від

формування культури взаємодії до здатності керувати трансформаціями та інноваціями. Загальна структура програми представлена на рис.3.7.

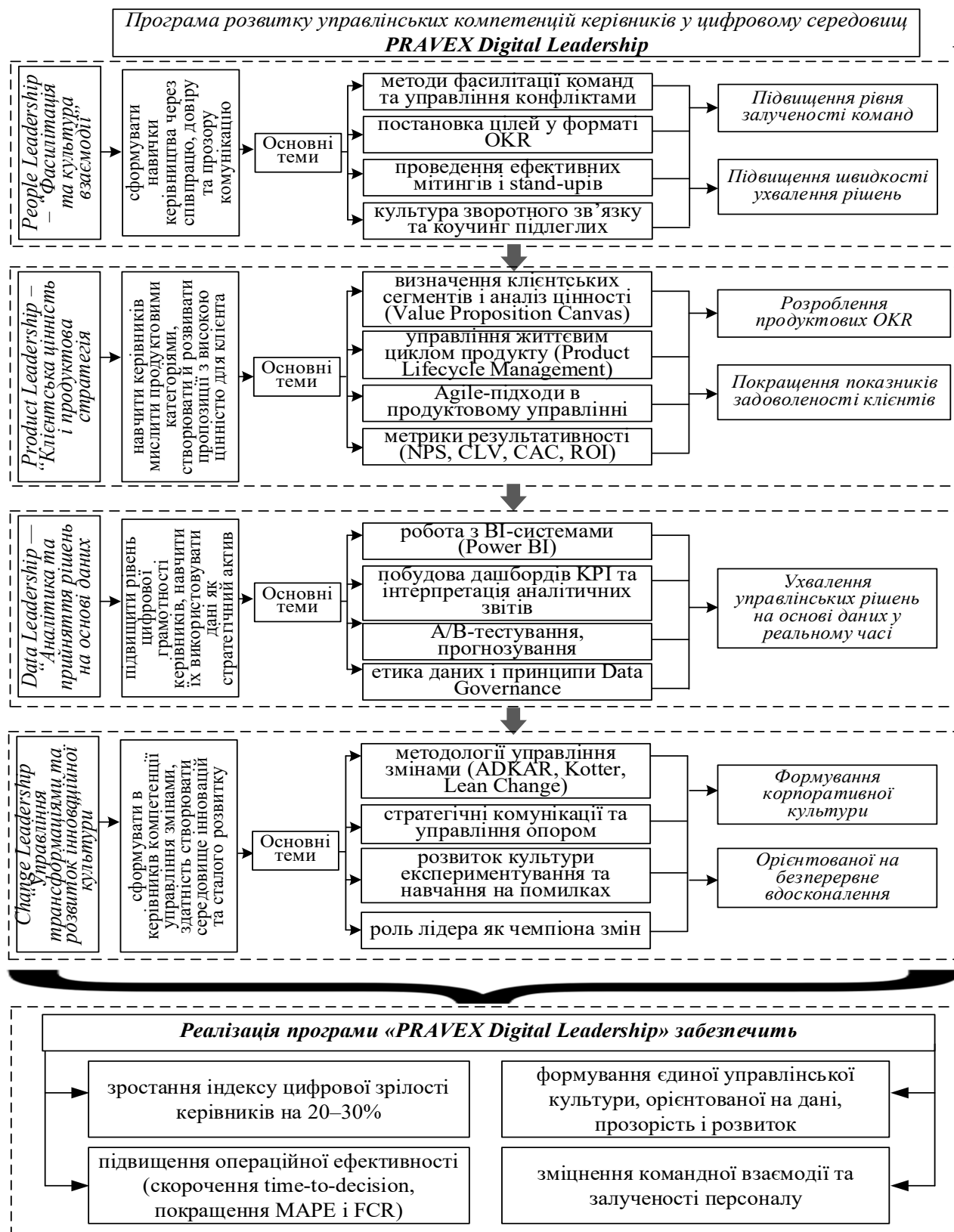


Рис. 3.7. Структура програми розвитку управлінських компетенцій «PRAVEX Digital Leadership»

Подана модель демонструє системну структуру розвитку компетенцій керівників у контексті впровадження стратегії цифрового лідерства. В її основі - чотири взаємопов'язані блоки, що відображають ключові сфери управлінського впливу в цифровій організації.

People Leadership- цей блок спрямований на формування лідерських навичок у роботі з командами. Його зміст охоплює розвиток довіри, уміння мотивувати персонал через спільні цілі, фасилітувати командні процеси, проводити ефективний зворотний зв'язок, а також створювати культуру відкритої та прозорої комунікації. На стратегічному рівні керівники виступають носіями цінностей взаємоповаги, співробітництва та розвитку талантів.

Product Leadership-цей блок відображає здатність керівників мислити продуктово: розуміти клієнтську цінність, визначати пріоритети розвитку продуктів і послуг, застосовувати метрики для оцінки результативності та управляти повним життєвим циклом клієнтського досвіду. Високий рівень компетенції означає інтеграцію клієнтоорієнтованості у всі бізнес-процеси компанії.

Data Leadership-відповідає за формування культури роботи з даними. До компетенцій входить аналітичне мислення, розуміння архітектури даних, використання дашбордів і BI-інструментів, а також здатність приймати управлінські рішення на основі перевірених фактів. На рівні лідера цей блок означає розвиток data-driven культури у всій організації.

Change Leadership-визначає уміння ініціювати, координувати та підтримувати зміни. До компетенцій належать управління опором, забезпечення сталісті трансформацій, управління портфелем змін (РМО), а також комунікація змін для залучення персоналу. Стратегічний рівень передбачає створення середовища постійного вдосконалення.

Розвиток управлінських компетенцій має супроводжуватись практичним упровадженням цифрових інструментів, що забезпечують оперативність, прозорість і контроль у процесах прийняття рішень. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» впровадження таких інструментів є не лише технічним, а й стратегічним

етапом - перетворенням компанії на data-driven організацію, у якій цифрові технології підтримують усі управлінські рівні.

Розвиток управлінських компетенцій у межах програми «PRAVEX Digital Leadership» має спиратися на цифрову інфраструктуру, яка забезпечує збір, аналіз і використання даних на всіх рівнях управління. Для цього в межах ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» запропоновано побудову інтеграційної моделі цифрових інструментів управління, що об'єднує ключові системи - ERP, CRM, BI та HRIS - у єдиний інформаційний простір.

Метою цієї моделі є створення наскрізного потоку даних між бізнес-процесами, аналітикою, управлінням персоналом і навчанням керівників, що забезпечує прозорість, оперативність і ефективність прийняття рішень. Структуру інтеграційної моделі наведено на рис. 3.8.

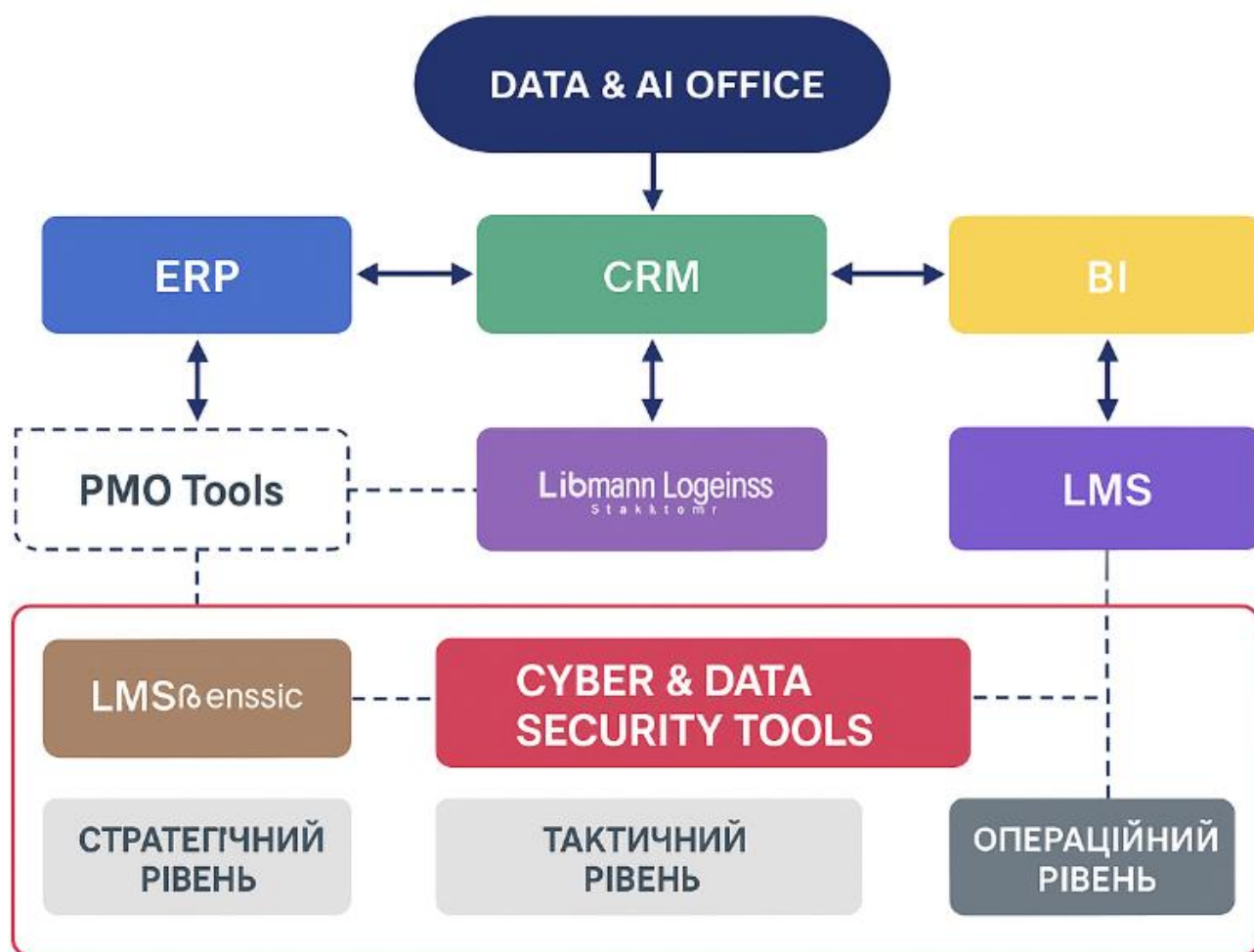


Рис. 3.8. Інтеграційна модель цифрових інструментів управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Як показано на рисунку 3.8, у центрі моделі розміщено ERP-систему, яка формує єдину базу операційних даних підприємства - фінансових, логістичних, закупівельних та виробничих.

Вона інтегрується з CRM-системою, що відповідає за управління клієнтськими відносинами, та з BI-системою, яка забезпечує аналітичну підтримку рішень на основі показників ефективності (KPI, FCR, OTIF, ROI). HRIS-підсистема підтримує управління людським капіталом, розвиток компетенцій і моніторинг результатів програми «PRAVEX Digital Leadership».

Над усією системою функціонує Data & AI Office, який виконує роль центру координації даних, моніторингу показників і розроблення аналітичних моделей прогнозування.

Навколо основних модулів діють допоміжні інструменти - PMO Tools, LMS, Collaboration Tools та Cyber & Data Security Tools, які забезпечують управління проектами, навчання персоналу, ефективну комунікацію та безпеку інформаційних процесів.

У нижній частині моделі відображено три рівні управління підприємством - стратегічний, тактичний та операційний. Кожен із них отримує релевантну аналітику та звіти в реальному часі, що дозволяє перетворити ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на data-driven організацію, де всі рішення ухвалюються на основі достовірних даних.

Успішність реалізації стратегії цифрового лідерства та програми розвитку управлінських компетенцій на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» визначатиметься за сукупністю кількісних і якісних показників, що відображають рівень цифрової зрілості, ефективність управління та зміни в корпоративній культурі.

З метою комплексного контролю результативності запропоновано систему моніторингу, що охоплює чотири ключові напрями оцінювання:

- зміцнення управлінських компетенцій керівників;
- формування сталої моделі цифрового управління;
- зростання ефективності бізнес-процесів;
- розвиток цифрової корпоративної культури.

Кожен напрям містить набір релевантних показників із визначеними формулами, джерелами даних і періодичністю контролю.

Основні результати моніторингу наведено в таблицях 3.7-3.11.

Таблиця 3.7

Ключові показники результативності за напрямом «Зміцнення управлінських компетенцій керівників»

№	Показник	Формула / Методика	Цільове значення	Джерело даних	Періодичність
1	Індекс цифрової зрілості керівників (Digital Leadership Index, DLI)	$DLI = w_1 \cdot \text{People} + w_2 \cdot \text{Product} + w_3 \cdot \text{Data} + w_4 \cdot \text{Change}$	+25–30% до бази	HRIS, 360°, тестування, кейси	Щокварталу
2	Частка керівників рівнів Practitioner і Leader	$\text{Share} = \frac{\text{№ керівників Level X}}{\text{(усього керівників)} \cdot 100\%}$	$\geq 60\%$ Practitioner, $\geq 25\%$ Leader	HRIS, 360°, BI	Щокварталу
3	Рівень самостійності команд	% автономних рішень, без ескалації	+20 п.п. до бази	Jira, Asana, стендапи	Щомісяця
4	Кількість управлінських ескалацій	$N_{\text{ескал}} / \text{міс.}$	-30% до бази	Jira, PMO Logs	Щомісяця

Показники цього блоку відображають поступове підвищення професійного рівня управлінців, розвиток навичок роботи з даними, прийняття рішень та фасилітації команд. Зокрема, індекс цифрової зрілості (DLI) дозволяє кількісно виміряти динаміку розвитку лідерських компетенцій, а частка керівників рівнів Practitioner і Leader - визначити поширення практик цифрового лідерства в організації. Додатково оцінюється самостійність команд, що є показником переходу до горизонтальної моделі управління.

Показники сталості цифрової моделі управління

№	Показник	Формула Методика	Ціль	Джерело	Періодичність
1	Рівень інтеграції ERP-CRM-BI-HRIS	% інтегрованих потоків даних	100%	Data & AI Office, ERP logs	Щомісяця
2	Частка рішень, прийнятих на основі даних (Data-Driven Rate)	$(\# \text{ data-based decisions} / \# \text{ all decisions}) \cdot 100\%$	$\geq 80\%$	BI, doc-first реєстр	Щокварталу
3	Рівень автоматизації звітності	$(\# \text{ авто-звітів} / \# \text{ звітів загалом}) \cdot 100\%$	$\geq 70\%$	BI, ERP, Power BI Service	Щомісяця
4	Час підготовки звітності	Δt (до/після автоматизації)	-70%	ERP/CRM export logs	Щокварталу

Цей блок демонструє рівень інтеграції основних цифрових систем підприємства - ERP, CRM, BI та HRIS - у єдиний аналітичний контур. Ключовими є показники частки рішень, ухвалених на основі даних, та рівень автоматизації звітності. Їхнє досягнення свідчатиме про перехід до системного використання інформаційно-аналітичних інструментів в управлінні та зниження трудомісткості адміністративних процесів.

Таблиця 3.9

Показники ефективності бізнес-процесів

№	Показник	Формула	Ціль	Джерело	Періодичність
1	Cycle Time виконання замовлень (СТ)	$t_1 - t_0$	$-20-25\%$	ERP, CRM	Щомісяця
2	OTIF (On Time In Full)	$(\# \text{ поставок вчасно і повністю} / \# \text{ усіх поставок}) \cdot 100\%$	$\geq 93\%$	ERP, WMS	Щомісяця
3	Дефектність (Defect Rate)	$(\# \text{ брак} / \# \text{ відвантажень}) \cdot 100\%$	$\leq 2\%$	QA, ERP	Щомісяця

№	Показник	Формула	Ціль	Джерело	Періодичність
4	Точність прогнозування (MAPE)	$\text{mean}(\frac{F-A}{A}) \cdot 100\%$	F-A	/A)·100%	≤14%

Цей набір індикаторів характеризує операційну ефективність діяльності підприємства. Показники Cycle Time, OTIF, Defect Rate та MAPE дозволяють оцінити швидкість виконання замовлень, якість обслуговування клієнтів, рівень браку та точність прогнозування попиту. Їх покращення є прямим наслідком цифровізації управлінських процесів, використання ВІ-аналітики та стандартизації рішень на основі даних.

Таблиця 3.10

Показники розвитку цифрової корпоративної культури

№	Показник	Методика / Джерело	Цільове значення	Періодичність
1	Employee Engagement (eNPS, опитування)	eNPS, Pulse-опитування	+15% до бази, eNPS > 0	Щокварталу
2	Впровадження принципу «doc-first»	% рішень документованими підсумками	≥90%	Notion, Confluence
3	Частка асинхронних комунікацій	(# асинхронних / # усіх мітингів) · 100%	+30 п.п.	Teams, Slack
4	Trust & Feedback Index	Опитування, шкала 0–100	+10–15 п.п.	HRIS, Forms
5	Innovation Readiness Score	% працівників, залучених до пілотів / експериментів	≥35%	PMO, BI

Показники цієї групи фокусуються на людському вимірі цифрової трансформації. Вони відображають зміни у способах комунікації, рівні довіри, залученості персоналу та готовності до інновацій. Зростання eNPS та Trust Index свідчить про підвищення якості управлінських практик, а поширення принципу «doc-first» та асинхронних комунікацій - про зрілість корпоративної цифрової культури.

Система моніторингу реалізації стратегії цифрового лідерства

Елемент контролю	Відповідальні (RACI)	Частота	Формат контролю	Критерій оцінки
Збір даних і аналітика	Data & AI Office (R), HR (C)	Постійно	BI Dashboard	Точність і своєчасність
Аудит компетенцій	HR, Лідери програм (R)	Щокварталу	360° + DLI	Динаміка +25%
Контроль KPI бізнес-процесів	РМО, Операційні менеджери (R)	Щомісяця	OKR Review	Green \geq ціль, Yellow <10% відставання
Моніторинг культури	HR, Комунікації (R)	Щокварталу	Engagement Survey	+15% залученості
Підсумковий звіт програми	CEO, COO (A)	Щопівріччя	Рада директорів	Консолідована оцінка

Система моніторингу передбачає чіткий розподіл відповідальності за збір, перевірку та аналіз показників. Data & AI Office забезпечує достовірність і своєчасність даних, HR - контроль динаміки розвитку компетенцій, а РМО - виконання бізнес-цілей та KPI. Така координація дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські дії та підтримувати стабільність процесів цифрової трансформації.

Як показує система індикаторів (табл. 3.7-3.11), оцінювання ефективності стратегії цифрового лідерства на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має комплексний характер і охоплює організаційний, технологічний, процесний та культурний рівні.

Інтеграція кількісних показників (Cycle Time, OTIF, MAPE, Data-Driven Rate, DLI) із якісними індикаторами (Employee Engagement, Trust Index, Innovation Readiness) дозволяє сформувати повну картину результативності управління.

Регулярний моніторинг цих показників забезпечить:
 підвищення прозорості управлінських процесів;
 оперативне реагування на відхилення;

посилення ролі даних у прийнятті рішень;
формування корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення.

Отже, впровадження запропонованої системи показників і моніторингу створює основу для перетворення ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на data-driven організацію, у якій цифрові інструменти, аналітика та лідерські компетенції діють у єдиному управлінському контурі.

Для забезпечення постійного контролю та відстеження результатів реалізації програми «PRAVEX Digital Leadership» доцільно впровадити три рівні системи моніторингу ефективності.

Кожен рівень має власну мету, набір ключових показників і інструменти збору даних, що у комплексі формують цілісну систему оцінювання впливу цифрового лідерства на організаційний розвиток (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Система оцінювання ефективності програми цифрового лідерства ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

Рівень	Мета оцінювання	Основні показники	Періодичність	Інструменти моніторингу
1. Рівень компетенцій	Визначити зростання управлінських навичок і рівня цифрової зрілості керівників	Digital Leadership Index (DLI), 360°-оцінка, індивідуальні KPI розвитку	Щопівроку	LMS, HRIS, BI-панель «Leadership Dashboard»
2. Рівень процесів	Виміряти покращення ключових бізнес-процесів і результатів управління	Cycle Time, OTIF, MAPE, FCR, частка автоматизованих звітів	Щокварталу	BI-дешборди, ERP, CRM, PMO Tools
3. Рівень організації	Оцінити вплив цифрової трансформації на стратегічні результати компанії	Прибутковість (ROI, ROS), продуктивність праці, задоволеність клієнтів (NPS, CLV)	Щороку	ERP/CRM-звіти, аналітика PMO, фінансові звіти

На першому рівні оцінюється розвиток компетенцій керівників і команд. Використовується інтегральний Digital Leadership Index (DLI), який фіксує

динаміку за чотирма блоками компетенцій (People, Product, Data, Change). Додатково проводяться 360°-оцінювання та тестування через LMS.

Результати цього рівня дозволяють ідентифікувати лідерів, що демонструють найвищу цифрову зрілість, і визначити напрями подальшого навчання.

На другому рівні оцінюється ефективність управлінських процесів.

Зокрема, використовується набір метрик Cycle Time (операційна швидкість), OTIF (якість виконання замовлень), MAPE (точність прогнозування), FCR (First Contact Resolution) та рівень автоматизації звітності.

Дані збираються з ERP, CRM і BI-систем у режимі реального часу, що забезпечує оперативну діагностику вузьких місць та швидке прийняття коригуючих рішень.

На третьому рівні відстежується організаційний ефект трансформації - як цифрове лідерство впливає на прибутковість, продуктивність праці, задоволеність клієнтів і позиціонування компанії на ринку.

Тут основними джерелами виступають ERP- та CRM-звіти, РМО-аналітика та результати фінансового аналізу.

Таким чином, система оцінювання поєднує операційні, поведінкові та стратегічні показники, створюючи цілісну картину ефективності цифрової трансформації.

Додатково для якісного аналізу доцільно впровадити три інструменти глибинної оцінки ефектів:

Лідерські ретроспективи-проводяться у форматі фасилітованих обговорень після кожного модуля програми, де керівники аналізують, як нові навички вплинули на роботу команд, які інструменти виявилися найбільш дієвими, які бар'єри виникають у впровадженні змін.

Це дозволяє перетворити навчання на безперервний цикл вдосконалення.

Аналіз ROI навчання-визначається співвідношення отриманих вигод до інвестицій у навчання за формулою:

$$ROI = (\text{Вигоди} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%.$$

До вигод відносять зростання продуктивності, скорочення втрат часу, зменшення помилок і браку, покращення точності прогнозів і швидкості прийняття рішень.

Соціометрія змін-передбачає оцінювання рівня комунікаційних зв'язків і співпраці в команді до та після впровадження цифрових інструментів.

Визначаються ключові «вузли впливу» (influence nodes), активність обміну знаннями та рівень міжфункціональної взаємодії.

Зростання показника взаємодії $>20\%$ свідчатиме про підвищення рівня командної згуртованості.

Реалізація стратегії цифрового лідерства, програми розвитку компетенцій і впровадження цифрових інструментів управління забезпечить системні зміни у структурі та культурі управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Очікувані результати узагальнено на рис. 3.9 (умовно або можна подати у вигляді інфографіки):

Перехід від операційного до прогнозного управління-завдяки автоматизованим ВІ-дешбордам і прогнозним моделям керівники зможуть не лише реагувати на відхилення, а й попереджати ризики.

Це підвищить точність планування й дозволить перерозподіляти ресурси проактивно.

Формування екосистеми аналітичного прийняття рішень-інтеграція ERP–CRM–BI–HRIS забезпечить єдиний інформаційний простір, у якому дані стають ключовим активом управління.

Кожен рівень менеджменту матиме доступ до актуальної аналітики, що мінімізує суб'єктивність і прискорює ухвалення рішень.

Розвиток культури інновацій і безперервного вдосконалення-лідери виступатимуть фасилітаторами змін, заохочуючи експерименти, навчання на помилках та обмін знаннями.

Це сприятиме формуванню середовища, у якому інновації стають частиною щоденної діяльності.

Зміцнення конкурентних позицій компанії-поєднання цифрової компетентності персоналу, гнучких процесів і високої аналітичної культури підвищить швидкість адаптації до ринку, скоротить операційні витрати та збільшить клієнтську цінність продуктів і сервісів.

У довгостроковій перспективі це забезпечить сталий розвиток та стійкість бізнес-моделі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Запропонована система оцінювання ефективності дозволяє не лише контролювати хід реалізації стратегії цифрового лідерства, а й перетворює процес моніторингу на інструмент управління розвитком.

Завдяки триступеневій структурі - від індивідуальних компетенцій до результатів усієї організації - підприємство отримує можливість керувати змінами на основі фактів, прогнозувати результати та оперативно коригувати дії.

Це створює основу для побудови data-driven корпоративної культури, де цифрова аналітика, лідерство та інновації виступають єдиним механізмом підвищення ефективності бізнесу.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

Отже, формування цілісної архітектури цифрового лідерства для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», що поєднує проблемний аналіз, цільову модель управління, портфель ініціатив і систему вимірювання ефектів. На підставі карти проблем і пріоритетів (табл. 3.1) встановлено вузькі місця лідерського контуру - затримки погоджень і ескалацій, «шви» між ERP-CRM-BI, нерівномірну цифрову зрілість підрозділів, перевантаження синхронними мітингами, ризики наступності кадрів. Їх було впорядковано за ICE-логікою у три горизонти впровадження: швидкі регуляторні кроки, платформні ініціативи та структурні зміни, що задали ритм трансформації від оперативних корекцій до стійких інституційних практик.

Запропонована стратегія цифрового лідерства передбачає перехід від людиноцентричного операційного контролю до моделі data-driven фасилітації, у якій роль керівників трансформується в наставництво й усунення

міжфункціональних бар'єрів на основі OKR та прозорих метрик (рис. 3.3–3.4). Цільова операційна модель поєднує продуктові команди з центрами експертиз і керуючими контурами PMO та Data & AI Office, а управлінський цикл організовано за PDCA з інтеграцією OKR і KPI. Інтеграційна цифрова архітектура ERP-CRM-BI-HRIS (рис. 3.8) формує єдине джерело правди та аналітику в реальному часі, тоді як допоміжні модулі (PMO, LMS, Collaboration, Security) забезпечують керованість змін, розвиток компетенцій і кіберстійкість.

Лідерський розвиток структурується через модель компетенцій People, Product, Data та Change Leadership із рівнями Foundation-Practitioner-Leader, на основі якої спроектовано програму «PRAVEX Digital Leadership» (рис. 3.7). Вона поєднує навчальні модулі, практичні кейси, менторинг і впровадження цифрових інструментів у реальні процеси. Очікувані ефекти на горизонті 12 місяців конкретизовано в цільовій моделі (табл. 3.2): скорочення cycle time та time-to-decision, підвищення OTIF і точності прогнозування (MAPE), зменшення браку, зростання обороту запасів і запуск обліку OEE, а також підвищення повноти та своєчасності даних і зниження навантаження на зустрічі.

Керованість перетворень забезпечують портфель ініціатив і погоджена дорожня карта (рис. 3.2; 3.5; табл. 3.4): у перших кварталах - дисципліна відповідальності (DRI/RACI), таймбокси, «гігієна зустрічей» і рольові дашборди; далі - Data Governance, інтеграції ERP-CRM-BI та програми OEE/SMED; у фінальній фазі - масштабування лідерських практик і закріплення культурних норм. Для вимірювання результативності сформовано повний контур моніторингу (табл. 3.7–3.11) і три рівні оцінювання ефективності (табл. 3.12): розвиток компетенцій керівників (DLI, 360°), покращення процесів (CT, OTIF, MAPE, FCR, автоматизація звітності) та організаційний вплив (ROI/ROS, продуктивність, NPS/CLV). Поєднання кількісних і якісних індикаторів, регулярні управлінські ритуали та RACI-підзвітність переводять трансформацію з рівня окремих проєктів у сталу практику організаційного розвитку.

Отже, розділ 3 демонструє узгоджену логіку змін: від діагностики проблем і принципів цифрового лідерства - до цільової операційної моделі, інтегрованої

цифрової архітектури, програми розвитку керівників, портфеля ініціатив і системи моніторингу ефектів. Запропонований підхід забезпечує прозорість і відтворюваність управлінських рішень, підсилює дисципліну виконання, прискорює операційні цикли та формує культуру безперервного вдосконалення. У сукупності це створює передумови для перетворення ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на data-driven організацію з прогностним управлінням, зрілими лідерськими практиками та стійкими конкурентними позиціями на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження було системно обґрунтовано теоретичні, аналітичні та прикладні засади формування й удосконалення лідерських практик у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища. Метою роботи було розроблення комплексу науково-практичних рекомендацій щодо переходу підприємства до моделі цифрового лідерства, здатної забезпечити ефективність управління, розвиток управлінських компетенцій і підвищення конкурентоспроможності компанії.

У першому розділі розкрито сутність і роль лідерства як ключового елементу системи управління підприємством. Проаналізовано еволюцію поглядів на лідерство - від класичних моделей авторитарного керівництва до сучасних концепцій фасилітаційного, адаптивного та цифрового лідерства. Визначено, що цифровізація змінює парадигму управління, переводячи акценти з контролю та субординації на довіру, співпрацю, гнучкість, обмін знаннями та роботу на основі даних. Обґрунтовано, що цифрове лідерство поєднує управлінські, аналітичні та технологічні компетенції, забезпечуючи перехід до data-driven управління.

У другому розділі проведено комплексну аналітичну оцінку системи лідерства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Досліджено організаційну структуру, стиль керівництва, механізми комунікації та управлінські практики. Результати аналізу виявили низку проблем: надмірну централізацію ухвалення рішень, фрагментарність інформаційних потоків, різний рівень цифрової зрілості підрозділів, недостатню швидкість комунікацій і потребу в оновленні компетенцій керівників. Водночас встановлено наявність високого потенціалу до трансформації - сформовану корпоративну культуру співпраці, готовність персоналу до інновацій та наявність базової цифрової інфраструктури. Визначено, що цифровізація управлінських процесів уже позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, проте потребує систематизації й стратегічного спрямування.

У третьому розділі розроблено концептуальні та практичні пропозиції щодо вдосконалення лідерських практик і переходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» до моделі цифрового лідерства. На основі карти проблем і аналітичних результатів визначено пріоритетні напрями розвитку: підвищення прозорості прийняття рішень (DRI/RACI), управління на основі даних (Data Governance, інтеграція ERP–CRM–BI–HRIS), розвиток управлінських компетенцій (People, Product, Data, Change Leadership), оптимізація бізнес-процесів (скорочення cycle time, підвищення OTIF, зниження браку), а також формування цифрової корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Запропоновано поетапну дорожню карту трансформації, портфель ініціатив і систему моніторингу результативності, що охоплює кількісні та якісні показники ефективності. Розроблено програму розвитку управлінських компетенцій «PRAVEX Digital Leadership», спрямовану на підготовку лідерів нового покоління - фасилітаторів змін, які здатні приймати рішення на основі аналітики та цифрових інструментів. Впровадження запропонованих рішень дозволить підприємству перейти від реактивного управління до прогнозного, сформувати екосистему аналітичного прийняття рішень, підвищити продуктивність, узгодженість дій між підрозділами й рівень довіри в команді.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що цифрове лідерство є ключовим чинником підвищення ефективності управління сучасним підприємством. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» воно виступає стратегічним напрямом розвитку, який поєднує технологічну модернізацію з розвитком людського потенціалу. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах динамічних ринкових змін і цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Stogdill, R. M. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 1950, Vol. 47(1), pp. 1–14.
2. Tannenbaum, R., Massarik, F. Leadership: A Frame of Reference. In: Tannenbaum, R., Weschler, I. R., Massarik, F. (Eds.) *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill, 1961.
3. French, J. R. P., Raven, B. The Bases of Social Power. In: Cartwright, D. (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, 1968.
4. Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1974.
5. Kotter, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 1990.
6. Bennis, W. *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books, 2003.
7. Drucker, P. F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperCollins, 2006.
8. Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 2010.
9. Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. Complexity Leadership: Enabling People and Organizations for Adaptability. *Organizational Dynamics*, 2013, Vol. 38(2), pp. 124–133.
10. Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.
11. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947. – (перше введення поняття «харизма» у науковий обіг).
12. Conger, J. A., Kanungo, R. N. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. – (сучасна інтерпретація харизми як поведінкової характеристики лідера).

13. House, R. J., Howell, J. M. Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 1992, Vol. 3(2), pp. 81–108. – (аналіз психологічних рис харизматичних лідерів).
14. Antonakis, J., Fenley, M., Liechti, S. Learning Charisma: Transform Yourself into the Person Others Want to Follow. *Harvard Business Review*, 2012, Vol. 90(6), pp. 127–130. – (харизма як розвивана компетенція у сучасному менеджменті).
15. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022. – (узагальнення підходів до харизматичного та трансформаційного лідерства).
16. Keyton, J. *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
17. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 2008, Vol. 63(6), pp. 503–517.
18. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
19. Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 9th ed. New York: Pearson Education, 2020. – (визначає стратегічну, організаційну та мотиваційну функції лідера в сучасному менеджменті).
20. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022. – (аналізує роль лідера у формуванні місії, бачення, корпоративної культури та інноваційних процесів).
21. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – (лідерство як рушійна сила стратегічних і організаційних змін).
22. Bass, B. M., Riggio, R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. – (розкриває інноваційну та мотиваційну функції лідера у контексті трансформаційних змін).

23. Robbins, S. P., Judge, T. A. *Organizational Behavior*. 19th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2022. – (роль лідера у координації, комунікації та підтриманні дисципліни в організації).
24. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. – (емоційна складова лідерства як чинник мотивації та командної згуртованості).
25. Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974. – (лідерство як функція визначення напрямів розвитку організації й формування системи управління).
26. Blake, R. R., Mouton, J. S. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
27. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
28. Bass, B. M., Riggio, R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
29. Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1974.
30. Likert, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961..
31. Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
32. Bass, B. M., Riggio, R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006..
33. Uhl-Bien, M., Arena, M. *Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework*. *The Leadership Quarterly*, 2018, Vol. 29(1), pp. 89–104.
34. Гоулман Д., Бояціс Р., МакКі Е. *Первинне лідерство: Реалізація сили емоційного інтелекту*. – Бостон: Harvard Business School Press, 2002. – 336 с.
35. Врум В. Г., Яго А. Г. *Нове лідерство: управління участю в організаціях*. – Енглвуд Кліфс, Нью-Джерсі: Прентіс-Голл, 1988.
36. Херсі П., Бланчард К. *Менеджмент організаційної поведінки:*

використання людських ресурсів. – Енглвуд Кліфс, Нью-Джерсі: Прентіс-Голл, 1985. – 527 с.

37. Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research Commentary: Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759. DOI: 10.1287/isre.1100.0318

38. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

39. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence (10th Anniversary ed.)*. Boston: Harvard Business Review Press.

40. Єфименко М., Ізюмцева Н. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 24. С. 157–162.

41. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184–187.

42. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>

43. .Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна ; за редакцією В.П. Вишневського, С.І. Князева ; Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. - 180 с.

44. Дергачова Г. М. Колешня Я. О Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280-290.

45. Бояринова, К. О., Саченко А. О Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2023. № 26. С. 59-64

46. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної

компетентності особистості. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 24. С. 7-16.

47. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.

48. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/1681>

49. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.

50. Чорний А. В. Аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій іт-фахівців. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6359>

51. Єфименко М., Ізюмцева Н. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 24. С. 157–162. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf

52. Global management consulting | McKinsey & Company.

53. Офіційний сайт Forbes Ukraine. HR під час війни. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566>

54. Офіційний сайт Deloitte. Дослідження «Делойт» | «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html>

55. Офіційний сайт Український інститут майбутнього. Професії та навички майбутнього | Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/profesiyyi-ta-navychky-majbutnogo-2>

56. Офіційний сайт компанії Gartner. Gartner for Human Resource (HR)

Leaders. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources>

57. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 184–187. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf>

58. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. Економіка та суспільство. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>

59. G.Vial. The journal of strategic information systems: incorporating international information systems. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Amsterdam: Elsevier, Vol. 28. 2019. P. 118–144. URL: <https://www.econbiz.de/Record/understanding-digital-transformation-a-review-and-a-research-agenda-vial-gregory/10012038454>

60. M. Ramadan H. Baydoun A. Daouk S. Yousse. Innovation management of organizations in the digital age. Towards digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/1853>.

61. Melnychenko S. Lositska T. Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2021. No 6 (41). P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.2515274>.

62. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Економіка та управління підприємствами. 2022. No 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22>

63. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024 (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

64. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, No 2. С. 51–57. DOI: <https://journals.ontu.edu.ua/>

index.php/fie/article/view/2324.

65. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Еко-номіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.108>. Десять HR-воркфлоу, які ви повинні автоматизувати. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hr-workflow-yaki-wy-povynni-avtomatyzuvaty>

66. Інтелектуальний рекрутинг: коли кандидати вже не ховаються. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyy-intelekt-dlya-rozvytku-hr/>

67. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.

68. Воронкова В. Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с

69. Єфремов А.О., Бойко Л.О. Вплив розвитку штучного інтелекту та автоматизації на зайнятість та ринок праці. Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку: збірник тез наукових праць XIV Міжнародної наукової конференції (Прага, Чехія, «28» вересня 2023 року). ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій», 2023. С. 8–11. URL: <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844>

70. Жосан Г., Кириченко Н. Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 119–127. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372>

71. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.

72. Олійник І. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362>

73. Полянська Л.С., Губиш Р.А., Ярмусь О.С. Модель сучасного менеджера. Менеджмент: навчальний посібник.

URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13>

74. Темченко Г.В., Бондар І.В. Роль лідерства в системі управління організацією. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1-31 березня 2020 року). Кривий Ріг, 2020. С. 110–114. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416>

ДОДАТКИ