

## НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### THE NEED AND FEATURES OF THE FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCES OF ENTERPRISE'S STAFF

В сучасних ринкових умовах підприємства стикаються зі зростанням конкуренції та потребою в ефективному управлінні, яке значною мірою залежить від якостей лідерів на різних рівнях. Ринкові умови постійно змінюються, і підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових викликів. Лідери здатні керувати змінами, створювати стратегії та приймати відповідальні рішення в непередбачуваних ситуаціях. Завдяки технологічним інноваціям, підприємства повинні не лише впроваджувати нові технології, але й ефективно керувати цим процесом. Лідерські компетенції, такі як стратегічне мислення й інноваційність, стають критичними для успішного впровадження технологічних змін. Лідери, які розуміють важливість розвитку та мотивації свого персоналу, здатні створити ефективні команди, що, в свою чергу, призводить до покращення результатів підприємства. Лідери повинні мати навички в етиці та корпоративній відповідальності для збереження репутації підприємства та підтримки відносин із зацікавленими сторонами, бути готові управляти кризовими ситуаціями та мінімізувати ризики. Це вимагає наявності компетенцій у сферах стратегічного планування, комунікації та управління конфліктами. Таким чином, дослідження проблем формування лідерських компетенцій є актуальним завданням у зв'язку зі змінами в економіці, технологіях та суспільстві, сприяючи створенню умов для успішного функціонування підприємств у сучасних умовах. Мета дослідження – виокремлення особливостей формування лідерських компетенцій в діяльності сучасних підприємств, які функціонують в мінливих ринкових умовах та підлягають негативному впливу багатьох факторів. Методологія дослідження. В рамках наукового дослідження формування лідерських компетенцій персоналу підприємства використано різні методи, характерні для науково-дослідницької роботи. Емпіричні методи – експеримент (здійснення контрольованого експерименту для вивчення впливу конкретних факторів (наприклад, навчання, тренінги) на розвиток лідерських компетенцій), спостереження (систематичне спостереження за поведінкою лідерів та підлеглих для отримання конкретних даних щодо лідерських якостей) та опитування (використання структурованих анкет або опитувальників для збору кількісних даних від працівників). Історичний аналіз передбачає аналіз розвитку лідерських якостей – вивчення еволюції лідерських компетенцій на підприємстві протягом певного періоду часу. Систематичний аналіз літератури передбачає поглиблене вивчення наукових публікацій, книг та інших джерел для отримання теоретичного базису та ідентифікації прогалів у дослідженні. Комбінація цих методів дозволила створити комплексний підхід до наукового дослідження формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. Перспективи подальших досліджень. Необхідним є розкриття напрямів формування лідерських якостей керівників вітчизняних підприємств у складних умовах, викликаних військовою агресією РФ проти України.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, компетенція, персонал, команда, лідерські компетенції, формування, ефективність, управління.

*The article outlines the significance and importance of researching the features and stages of the formation of leadership competencies of the personnel of a modern enterprise in changing market conditions. It is noted that the study of the peculiarities of the formation of leadership competencies of personnel is an important task in modern management of enterprises, because it helps to determine key aspects that contribute to the development of leadership qualities in personnel – the analysis of educational level, trainings, mentoring and other factors that affect the formation of leadership skills. All of these help build strong and effective teams, help develop leaders within the organization, and improve overall business success. The scientific interpretations of the essence of the "Leadership" category were analyzed, and a proper definition was formulated based on the results of the analysis. The need for the formation of leadership competencies of personnel is highlighted and the relevance of this process in modern conditions is substantiated. The main stages of the formation of leadership competencies of personnel are given and their general characteristics are given. Research results can be used to improve training and staff development programs. Understanding which methods most contribute to the development of leadership competencies allows you to create effective training strategies. Knowledge about the peculiarities of the formation of leadership qualities can be used in the selection of new personnel. This allows companies to find talented leaders or potential leaders and take these qualities into account when recruiting. Leadership qualities become especially important in the conditions of constant changes in the business environment. The study helps in the development of change management strategies aimed at developing the leadership potential of personnel to effectively solve new tasks. Understanding how leadership potential is developed can help increase employee motivation. Leaders who feel that their leadership qualities are developed and recognized are usually more effective and engaged in their work. Enterprises that actively study and develop the leadership competencies of their personnel can more easily adapt to changes in the business environment, be competitive and achieve strategic goals.*

**Key words:** leader, leadership, competence, personnel, team, leadership competencies, formation, efficiency, management.

УДК 33.005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-27>

#### **Кубицький С.О.**

к.пед.н., професор,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

#### **Урсакий Ю.А.**

к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-  
економічний інститут  
Державного торговельно-  
економічного університету

#### **Мрозакевич О.Р.**

магістр,  
Чернівецький торговельно-  
економічний інститут  
Державного торговельно-  
економічного університету

#### **Kubitskyi Serhii**

National University  
of Life and Environmental Sciences  
of Ukraine

#### **Ursakii Yuliia**

Chernivtsi Institute of Trade and Economics  
of State University  
of Trade and Economics

#### **Mrozakievich Oleg**

Chernivtsi Institute of Trade and Economics  
of State University  
of Trade and Economics

**Постановка проблеми.** В період військового стану діяльність багатьох компаній опинилися під загрозою існування. В першу чергу, виникає ризик фізичного знищення матеріальних цінностей. Але також, великою проблемою є міграція чи еміграція трудових ресурсів, які формують основу діяльності будь-якої компанії. Управління персоналом у такий важкий час потребує чимало навиків та умінь від керівництва зокрема, та персоналу цілому. Саме тому виникає необхідність у формуванні лідерських компетенцій персоналу підприємства. Ефективне управління значною мірою залежить від якостей лідерів на різних рівнях. Соціально-політичні умови постійно змінюються, і компанії та підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових викликів.

Лідери здатні керувати змінами, створювати стратегії та приймати відповідальні рішення в непередбачуваних ситуаціях. Завдяки технологічним інноваціям, підприємства повинні не лише впроваджувати нові технології, але й ефективно керувати цим процесом. Лідерські компетенції, такі як стратегічне мислення й інноваційність, стають критичними для успішного впровадження технологічних змін.

Лідери, які розуміють важливість розвитку та мотивації свого персоналу, здатні створити ефективні команди, що, в свою чергу, призводить до покращення результатів підприємства. Вони повинні мати навички в етиці та корпоративній відповідальності для збереження репутації підприємства та підтримки відносин із зацікавленими сторонами, бути готові управляти кризовими ситуаціями та мінімізувати ризики. Це вимагає наявності компетенцій у сферах стратегічного планування, комунікації та управління конфліктами. Таким чином, дослідження проблем формування лідерських компетенцій є актуальним завданням у зв'язку зі змінами в економіці, технологіях та суспільстві, сприяючи створенню умов для успішного функціонування підприємств у сучасних умовах.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Науковці по-різному трактують сутність лідерства в системі управління персоналом. Так, Войтко С.В., Мельниченко А.А. зазначили, що лідерство – це «успішне використання впливу суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) для мотивації працівників до досягнення цілей, реалізації стратегій та здійснення місії організації. Відносини ... всередині групи (колективу), при яких окремі члени групи (колективу) мають певні переваги перед іншими» [1]. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. й Дмитренко І.А. стверджують, що лідерством можна назвати «взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі» [2].

Також Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П. та Хромей М.Я. стверджують, що лідерство – це «спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства» [3].

За думкою Урсакій Ю.А. та Кубіцького С.О., для ефективного управління лідер повинен володіти інтелектуальними здібностями, стійким емоційним станом та коефіцієнтом життєздатності [4].

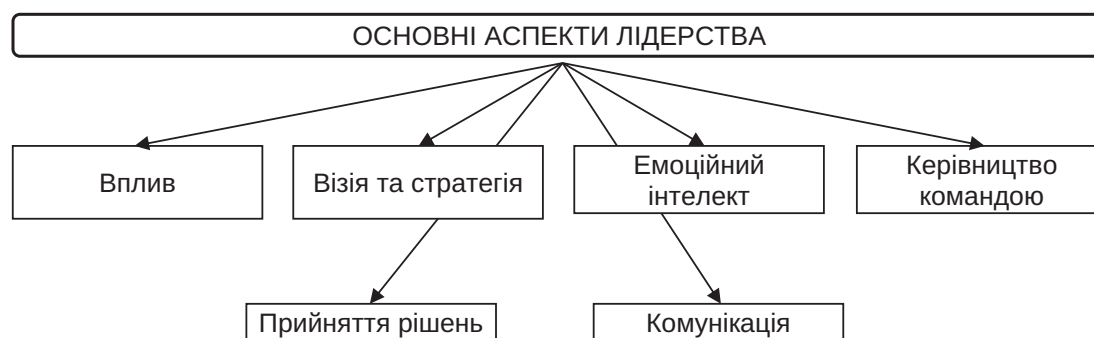
**Постановка завдання.** Мета дослідження – виокремлення особливостей формування лідерських компетенцій в діяльності сучасних підприємств, які функціонують в мінливих ринкових умовах (умовах війни) та підлягають негативному впливу багатьох факторів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідерство – це процес впливу на групу людей або організацію з метою досягнення спільних цілей. Лідерство виявляється через здатність впливати на інших, надихати їх та спрямовувати їх зусилля для досягнення спільного успіху. Лідерство в управлінні підприємством – це процес впливу на інших працівників, щоб досягти спільних цілей та результатів в організації. Лідерство в управлінні підприємством не обов'язково пов'язане з посадою чи статусом особи, воно може проявлятися на різних рівнях та в різних формах в організації.

Проаналізувавши ці та інші визначення сутності лідерства в управлінні персоналом підприємства, нами сформульоване наступне визначення: лідерство в системі управління персоналом – це процес створення і підтримки візії та стратегії організації, вплив на співробітників для досягнення спільних цілей, ефективне керівництво командою та розвиток співробітників через мотивацію, навчання та створення позитивного робочого середовища. Лідер впливає на персонал через комунікації, адаптацію до потреб команди та здатність вирішувати проблеми, сприяючи розвитку як компанії, так і її членів. Основні аспекти лідерства наведено на рис. 1.

Отже, лідер впливає на інших, надихаючи їх досягати спільних цілей, що проявляється через комунікацію, мотивацію та створення відчуття спільності в команді. Лідер повинен мати ясну візію майбутнього розвитку підприємства та стратегію, яка дозволяє досягти цих цілей. Він часто виступає як направляюча сила, вказуючи шлях іншим членам підприємства. Лідер повинен бути здатний розуміти та ефективно управляти емоціями своїх підлеглих, адже це важливо для створення позитивного робочого середовища та підтримки команди.

Лідерство включає в себе формування ефективної команди, розподіл завдань, створення мотиваційної атмосфери та сприяння розвитку кожного члена команди. Лідер повинен бути здат-



**Рис. 1. Основні аспекти лідерства**

*Джерело: побудовано автором за даними [5]*

ний приймати важливі рішення, враховуючи інтереси підприємства та його команди. Також необхідним є вміння аналізувати ситуацію та робити обґрунтовані висновки є ключовим для успіху лідера, а ефективна комунікація відіграє важливу роль в лідерстві. Лідер повинен бути здатний чітко висловлювати свої ідеї та інструкції, а також слухати думки та ідеї інших членів команди. Загалом, лідерство в управлінні підприємством може виявлятися у різних стилях, таких як трансформаційний, транзакційний, демократичний чи автократичний, в залежності від конкретних умов та завдань підприємства. Успішний лідер вміє адаптувати свій стиль відповідно до потреб команди.

Основними характеристиками сучасного лідера є вміння визначення цілей управління персоналом та підприємством, вірні реакції на ідеї та їх впровадження, формування команди працівників, яка демонструє значний рівень довіри, а також аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство [6, с. 55]. Формування лідерських компетенцій персоналу є важливою складовою успішного функціонування підприємства (таблиця 1).

Формування лідерських компетенцій дозволяє компанії адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати успіху завдяки високопрофесійному та мотивованому персоналу.

Формування лідерських компетенцій серед персоналу – це процес, який вимагає систематичного підходу та урахування ряду особливостей. Ключові аспекти, які слід враховувати при формуванні лідерських компетенцій персоналу, наведено на рис. 2.

Таким чином, кожна компанії має свої унікальні вимоги та особливості, і формування лідерських компетенцій повинно бути адаптованим до конкретного контексту і стратегії компанії. Оскільки люди мають різні стилі та швидкості навчання, важливо забезпечити індивідуалізований підхід до навчання та розвитку лідерських навичок. Лідерські навички краще закріплюються через практичний досвід, а забезпечення можливостей для активної участі, тренувань та вправ допомагає персоналу здобути практичний досвід в різних ситуаціях.

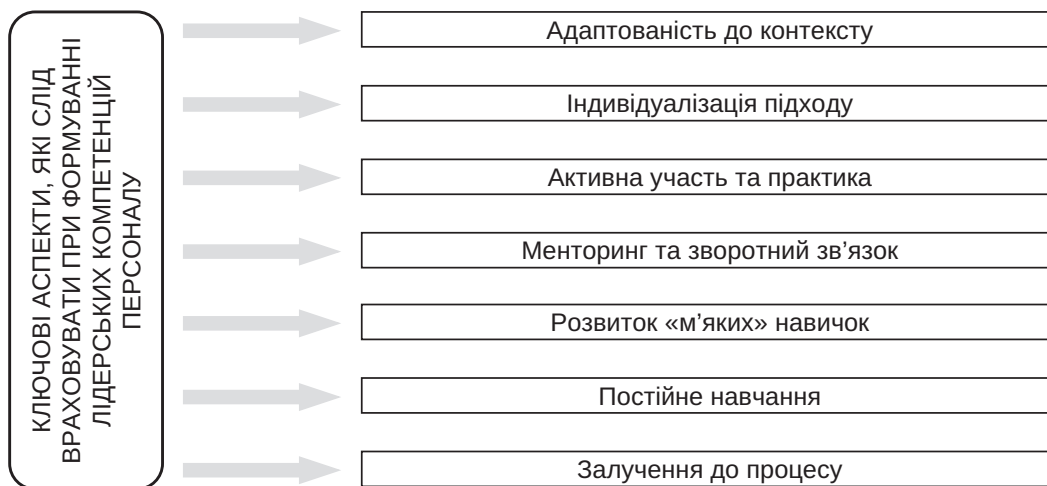
Важливим елементом формування лідерських компетенцій є наявність менторської підтримки та

Таблиця 1

**Необхідність формування лідерських компетенцій персоналу**

Причини	Характеристика
Ефективне управління командою	Лідерські компетенції допомагають співробітникам ефективно співпрацювати, розподіляти завдання та досягати спільних цілей. Це особливо важливо в робочих групах та проектних командах
Мотивація та залучення персоналу	Лідери, які володіють лідерськими компетенціями, можуть ефективно мотивувати персонал, розуміючи їх потреби та стимулюючи розвиток. Це сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності роботою
Адаптація до змін	У сучасному бізнес-середовищі змін неможливо уникнути. Лідерські компетенції дозволяють персоналу ефективно адаптуватися до нових умов, використовуючи та розвиваючи свої навички та знання
Розвиток позитивного корпоративного клімату	Лідери, які володіють соціальною компетентністю, сприяють створенню позитивного та взаємопідтримуючого робочого середовища. Це позитивно впливає на комунікацію, взаємовідносини та загальні настрої в компанії
Розвиток лідерського потенціалу в компанії	Формування лідерських компетенцій дозволяє ідентифікувати та розвивати лідерський потенціал усередині компанії. Це важливо для забезпечення ефективного управління
Зростання рівня конкурентоспроможності	Компанії, які мають кваліфікований та лідерськи налаштований персонал, зазвичай мають більшу конкурентоспроможність на ринку

*Джерело: побудовано авторами за даними [7; 8]*



**Рис. 2. Ключові аспекти, які слід враховувати при формуванні лідерських компетенцій персоналу**

Джерело: побудовано авторами за даними [8]

системи зворотного зв'язку, що дозволяє співробітникам отримувати конструктивні поради та коригувати свої дії. Лідерські компетенції часто включають «м'які» навички, такі як комунікація, мотивація та емоційний інтелект, а формування цих навичок вимагає спеціального наголосу та тренувань. Бізнес-середовище постійно змінюється, і лідерські компетенції також повинні розвиватися відповідно до нових викликів, тому постійне навчання та самонавчання стають ключовими елементами в управлінні лідерством.

Таким чином, важливо залучати співробітників до процесу формування лідерських компетенцій, сприяючи їх самостійності та відповідальності за власний розвиток. Формування лідерських компе-

тенцій персоналу є динамічним та тривалим процесом, і його успішність залежить від врахування конкретних умов та особливостей компанії.

Формування лідерських компетенцій персоналу на підприємстві може включати кілька етапів, спрямованих на розвиток та підвищення лідерських навичок серед співробітників (таблиця 2).

Загалом цей процес повинен бути інтегрованим та постійним, оскільки лідерські навички можуть змінюватися відповідно до потреб підприємства та змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, необхідність формування лідерських компетенцій персоналу на підприємстві обумовлена прагненням до високого рівня конкурентоспроможності та стабільністю його госпо-

Таблиця 2

**Етапи формування лідерських компетенцій персоналу на підприємстві**

Етапи	Характеристика
Оцінка потреб	Спочатку важливо визначити, які саме лідерські компетенції необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства: проведення аналізу внутрішнього середовища, виявлення ключових завдань та очікувань від лідерів
Визначення стандартів	Розробка стандартів та очікувань, що стосуються лідерських компетенцій, які повинні бути в наявності у співробітників на різних рівнях: створення профілю лідера для різних ролей
Тренінг та розвиток	Надання можливостей для участі співробітників у тренінгах та розвитку, спрямованих на розвиток лідерських навичок: тренінги з комунікації, прийняття рішень, мотивації, конфліктного управління тощо
Практика та застосування	Сприяння можливостям для співробітників випробувати та застосовувати набуті лідерські навички у реальних робочих ситуаціях: проекти, командні завдання або участь у розвитку конкретних ініціатив
Менторинг та коучинг	Залучення до процесу менторів та коучів, які можуть надати особистий супровід та поради щодо розвитку лідерських навичок
Зворотний зв'язок	Забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінювати прогрес та надавати рекомендації для подальшого розвитку
Оцінка ефективності	Постійна оцінка та перегляд результатів формування лідерських компетенцій для переконання в їх ефективності та внесення коректив у програми розвитку

Джерело: побудовано авторами за даними [9; 10]

дарської діяльності. Цей процес включає етапи оцінки потреб, визначення стандартів, тренінгу та практики. Індивідуалізація підходу, менторинг та зворотний зв'язок є ключовими аспектами для ефективного формування лідерських навичок. Цей підхід сприяє створенню динамічного та адаптивного робочого оточення, спроможного відповідати на зміни у сучасному бізнес-середовищі.

#### Висновки з проведеного дослідження.

В статті розглянуто сутність лідерства в управлінні підприємством, визначено ключові аспекти такого лідерства, як вплив, візія, мотивація та емоційний інтелект. Розглянуто важливість формування лідерських компетенцій персоналу, визначено етапи цього процесу, які включають оцінку потреб, тренінг, практику та зворотний зв'язок. Висвітлено особливості та важливість індивідуалізації підходу до розвитку, підкреслили значення адаптивності та постійного навчання в контексті формування лідерських навичок. Усе це є необхідним для підвищення ефективності підприємства та розвитку його персоналу в сучасних умовах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ імені Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
2. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
3. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
4. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. № I-II (77-78). С. 325–338.
5. Прочан А.О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 32. С. 31–36.
6. Жарик Є.А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дис. канд. ек. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 240 с.
7. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200–203.
8. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Загройко В.Л. Профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2021. № 28. С. 46–54.
9. Зимивець Н. Лідерство як підґрунтя освітньої моделі «Рівний-рівному». *Молодий вчений*. 2020. № 81. С. 27–30.
10. Пенюк В.О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Вісник Чернівецького торговельно-*

*економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. IV(80). С. 138–151.

#### REFERENCES:

1. Voitko S.V., Melnychenko A.A. (2021). *Liderstvo ta antykrizoviy menedzhment: pidruchnyk* [Leadership and anti-crisis management: textbook]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, Polytechnic Publishing House, 194 p. (in Ukraine)
2. Markina I.A., Voronina V.L., Dmytrenko I.A. (2020). *Liderstvo iak fenomen suchasnoho menedzhmentu* [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Economic space*, no. 159, pp. 88–91. (in Ukrainian)
3. Sergeeva L.M., Kondratieva V.P., Khromey M.Ya. (2015) *Liderstvo: navch. posibn* [Leadership: education manual]. Ivano-Frankivsk. "Lily-NV". 296 p. (in Ukrainian).
4. Ursakii Yu.A., Kubitskyi S.O. (2020). *Rol lidera v motyvatsii personalu* [The role of the leader in motivating staff]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, vol. I–II (77–78), pp. 325–338. (in Ukrainian)
5. Prochan A.O. (2022). *Znachushchist liderskykh yakosteï menedzhera yak zaporuka pozytyvnykh zmin na pidpriemstvi* [The importance of the manager's leadership qualities as a guarantee of positive changes in the enterprise]. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii iurydychna* [Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical]. Legal series. Issue 32, pp. 31–36. (in Ukrainian)
6. Zharyk E.A. (2019). *Formuvannia ta rozvytok liders'kykh kompetensij personalu pidpriemstva* [Formation and development of leadership competencies of the company's personnel] (PhD Thesis), Zaporizhzhia Classical Private University. (in Ukrainian)
7. Zharik E.A. (2018). *Transformatsiine liderstvo yak zaporuka uspishnoho upravlinnia zminamy* [Transformational leadership as a key to successful change management]. *Molodyj vchenyj – A young scientist*, vol. 6 (58), pp. 200–203.
8. Lypych L.G., Hilukha O.A., Kushnir M.A., Zahoryuko V.L. (2021). *Profil kompetentnostei kreatyvnoho menedzhera z personalu* [Competence profile of a creative HR manager]. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu i prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 28, pp. 46–54. (in Ukrainian)
9. Zymyvets N. (2020). *Liderstvo yak pidgruntia osvithnoi modeli «Rivnyi-rivnomu»* [Leadership as the foundation of the "Equal-Equal" educational model]. *A young scientist*, no. 81, pp. 27–30. (in Ukrainian)
10. Peniuk V.O. (2020). *Osoblyvosti HR-menedzhmentu v umovakh pandemii* [Peculiarities of HR management in pandemic conditions]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, vol. IV (80), pp. 138–151. (in Ukrainian)