УДК 005.95:316.46

https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-711-726

Сорока Олександра Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (063) 361-81-92, https://orcid.org/0000-0001-6982-1817

Бірбінюк Андрій Петрович магістр спеціальності 051 «Економіка», освітня програма «Економіка», кафедра управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (097) 150-86-01, https://orcid.org/0009-0002-3963-8266

ФЕНОМЕН «ЛІДЕРСТВА» У КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Анотація. У статті представлено авторське бачення проблеми втрати ефективності застосування традиційних підходів лідерства в управлінні сучасною організацією та необхідності пошуку і впровадження нових підходів. Пропонується змістити фокус уваги з класичних підходів: з позиції особистісних якостей (персоналістичного), поведінкового підходу та ситуаційного, обґрунтовуючи зниження результатів їхнього використання в діяльності керівників, на актуальні підходи в лідерстві організацією. На підставі проведеного аналізу публікацій встановлено такі типи лідерства, як трансформаційне, транзакційне, харизматичне, командне, розділене, візіонерське. Визначено та описано особливості кожного з підходів. Порушується питання про важливість розуміння керівником зміни потреб та очікувань сучасних підлеглих: реалії нашого часу в тому, що існує велика потреба в наявності гнучкого графіка роботи, можливості працювати віддалено. Запропоновано бачення того, якими якостями та навичками повинен володіти сучасний лідер-керівник, виокремлено необхідність розвитку емоційного інтелекту та важливість зміни способу вибудовування комунікації з сучасними підлеглими. Автори роблять висновок про існування виняткової особливості командного лідерства, що полягає в його потенційному співіснуванні з іншим видом лідерства в організації, на базі якої створено конкретну команду. Подібний «симбіоз» командного та інших видів лідерства неминуче призводить до їхнього взаємовпливу, взаємообміну, що спричиняє обопільні зміни в процесах реалізації лідерства. Дано авторське поняття терміна «командне лідерство». Акцентується увага на тому, що форми та методи підготовки лідерів-управлінців сучасними організаціями потребують постійної уваги та регулярного доопрацювання.

Використання результатів дослідження в практичній сфері діяльності керівників дасть змогу підвищити ефективність керівництва в умовах розвитку цифрової економіки всередині країни, вдосконалення технологій, штучного інтелекту, а також впливу зовнішньополітичних подій.

Ключові слова: менеджмент, керівництво, транзакційне лідерство, харизматичне лідерство,трансформаційне лідерство, візіонерське лідерство, командне лідерство та розподілене лідерство.

Soroka Oleksandra Volodymyrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, Odesa, tel.: (063) 361-81-92, https://orcid.org/0000-0001-6982-1817

Birbinyuk Andriy Petrovych master's degree in specialty 051 "Economics", educational program - Economics, Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, Odesa, tel (097) 150-86-01, https://orcid.org/0009-0002-3963-8266

PHENOMENON OF «LEADERSHIP» IN THE CONTEXT OF EFFECTIVE TEAMWORK

Abstract. The article presents the author's vision of the problem of loss of effectiveness of traditional leadership approaches in the management of modern organization and the need to search for and implement new approaches. It is proposed to shift the focus of attention from classical approaches: from the position of personal qualities (personalistic), behavioral approach and situational, substantiating the decrease in the results of their use in the activities of managers, to actual approaches in leadership of the organization. On the basis of the analysis of publications such types of leadership as transformational, transactional, charismatic, team, divided, visionary are established.

The features of each approach are defined and described. The question is raised about the importance of understanding the changing needs and expectations of modern subordinates: the realities of our time are that there is a great need for flexible working hours, the ability to work remotely. A vision of what qualities and skills a modern leader-manager should possess is offered, the necessity of developing emotional intelligence and the importance of changing the way of building communication with modern subordinates are emphasized. The authors conclude that there is an exceptional feature of team leadership, which consists in its potential coexistence with another type of leadership in the organization, on the basis of which a particular team is created. Such “symbiosis” of team and other types of leadership inevitably leads to their mutual influence, interchange, which causes mutual changes in the processes of leadership

realization. The author's concept of the term “team leadership” is given. It is emphasized that the forms and methods of training leaders-managers of modern organizations require constant attention and regular revision. The use of the research results in the practical sphere of managers' activity will allow to increase the effectiveness of leadership in the conditions of development of digital economy inside the country, improvement of technologies, artificial intelligence, as well as the influence of foreign policy events.

Keywords: management, leadership, transactional leadership, charismatic leadership, transformational leadership, visionary leadership, team leadership and distributed leadership.

Постановка проблеми. Традиційні підходи до управління вже не справляються з новими викликами і завданнями, що з'явилися в організаціях на шляху до збільшення прибутку, розширення частки на ринку та інших цілей. Швидкість технологічних і продуктових інноваційних змін, динаміка зовнішнього середовища, а також зміна менталітету і культури працівників та їхніх запитів до роботодавця й умов праці змушують керівників адаптуватися до нового стану справ і переглядати застарілі методи управління, способи ухвалення рішень, переосмислювати організаційну структуру й усю стратегію розвитку організації. У період таких непрогнозованих змін найуспішнішими та найпродуктивнішими стають керівники, які працюють над своїми лідерськими якостями. Інтерес до лідерства як соціально-психологічного явища в усьому світі зростає з кожним роком. Лідер відіграє ключову роль у формуванні управлінської команди, тому вивчення чинників, що впливають на ефективність взаємодії лідера та членів команди, є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питання управління персоналом уже давно викликаэ широкий інтерес учених і дослідників із різних наукових сфер. Осмисленню цієї проблеми з різних аспектів, а також дослідженню феномена лідерства присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних фахівців: І. Адізеса, М. Альберта, Дж. Гібсона, М. Дафта, М. Мескона, Х. Мітцберга, Ф. Хедоурі, О. Саврук, Л. Філатової, Л. Цимбал, М. Черкашиної та ін. Попри зростання інтересу до теми у світовій науці, в українському академічному просторі дослідження командного лідерства залишаються недостатньо розробленими, що створює потребу в подальшій теоретичній розробці та емпіричному вивченні цього феномену.

Мета статті: на основі теоретико-методологічного аналізу визначення сутності феномену лідерства, його типології та механізмів впливу на ефективність командної взаємодії в сучасних організаційних умовах.

Виклад основного матеріалу. Лідер-менеджер впливає на підлеглих як через розум, так і через почуття, використовуючи в управлінні соціальний і

психологічний феномени. Сучасний менеджмент не може функціонувати без лідерства, хоча ще донедавна існувала дилема «або-або». Зараз це протиставлення неактуальне.

Далі розглянемо детальніше, які саме лідерські компетенції потрібні сучасним керівникам (менеджерам) для ефективного управління підлеглими в сучасних реаліях.

Здатність до лідерства – вирішальний чинник для того, щоб стати ефективним керівником. Як керівник може розвинути в собі лідерські якості за наявності бажання і потенціалу, так і співробітник організації з розвиненими лідерськими якостями може зайняти керівну посаду. Найбільш виграшна ситуація для діяльності групи підлеглих і всієї організації загалом складається у тому разі, коли керівник успішно справляється з функціями менеджменту і водночас є лідером серед співробітників. Як менеджер він використовує права та статусний вплив згідно з посадовими інструкціями та трудовим договором, як лідер – застосовує силу особистого психо- емоційного впливу на підлеглих. Таким чином лідер-керівник володіє більшими можливостями для ефективного й успішного управління організацією, ніж лідер, не наділений владними повноваженнями та статусним впливом.

Підходи до лідерства з точки зору управління досліджували багато вчених. Результати їхніх праць можна об'єднати у три класичні підходи:

1. Підхід з позиції особистісних якостей (персоналістичний) з'явився в першій половині XX століття.

2. Ситуаційний, перші роботи з якого з'являлися у 1918 р.

3. Поведінковий почав розвиватися з 1930-х років.

Дійсність XXI століття, в якій взаємодіють лідери-керівники та підлеглі, суттєво відрізняється від реалій XX століття, тому класичні підходи необхідно переосмислювати та коригувати.

Один із чинників, що вирізняє умови управління та лідерства в нинішній час: наявність Інтернету, його широке поширення, а також швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Технологічний прогрес змінив і продовжує видозмінювати способи організації роботи та взаємодії між співробітниками. Віддалена робота співробітників, що стала нормою від початку пандемії, як наслідок – створення віртуальних команд і можливість реалізовувати міжнародні проєкти – нова управлінська реальність. Тепер лідери-керівники мають у такий спосіб перебудовувати роботу, щоб організовувати, координувати, мотивувати, контролювати, планувати діяльність працівників і процеси підприємства, не втрачаючи, а нарощуючи ефективність праці, залишаючись при цьому конкурентоздатними, а також збільшуючи прибутковість.

Ще один фактор, який вимагає досконалості класичних підходів лідерства, - це природна зміна потреб та очікувань співробітників.

Сучасні працівники, особливо молоді люди, які нещодавно здобули освіту, а також жінки, які стали матерями уперше або повторно, прагнуть організувати своє життя в такий спосіб:

- мати гнучкий робочий графік;
- не бути прив'язаним до місця, зберігати мобільність, вільно переміщаючись як усередині, так і між країнами;
- працювати віддалено, з'являючись в офісі за необхідністю або не буваючи в ньому взагалі;
- розв'язувати творчі задачі;
- мати можливість регулярно навчатися і зростати професійно.

Сучасним працівникам важливо брати участь у прийнятті внутрішньофірмових рішень, маючи право голосу, висловлювати думку у межах своїх компетенцій і впливати загалом на робоче середовище.

З огляду на все вищесказане лідери-керівники мають бути готові до створення нових фізичних, психічних, і соціальних умов для співробітників.

Розглянемо шість нових підходів до лідерства, опанувавши які, керівник зможе ефективно взаємодіяти підлеглими, а також внутрішніми та зовнішніми процесами організації.

Найсучасніші підходи до розуміння феномена лідерства в управлінні представлено на рис. 1.

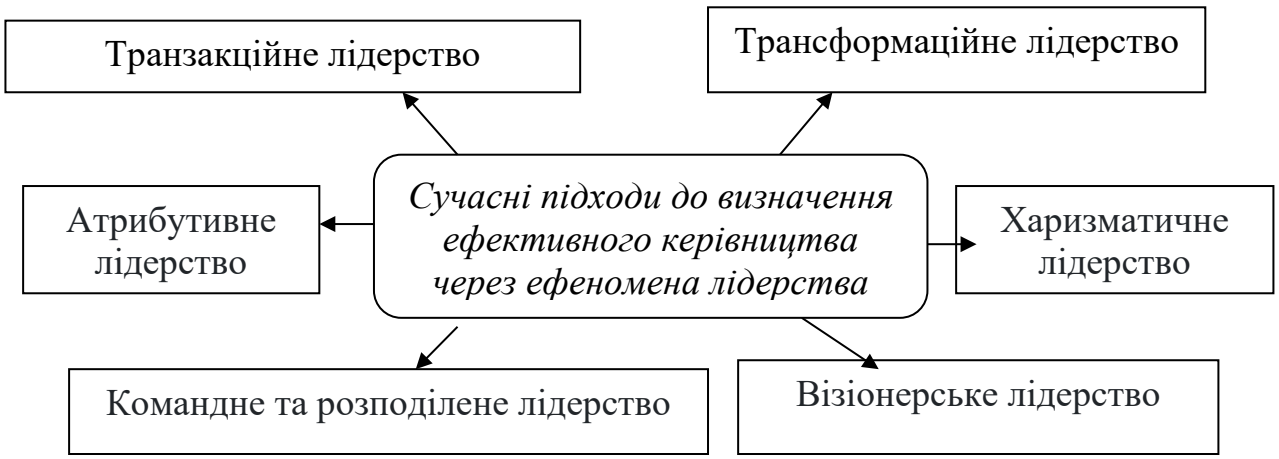


Рис.1 Сучасні підходи до розуміння феномена лідерства в управлінні
Джерело: складено авторами

Транзакційне лідерство в організації

Підхід транзакційного лідерства ґрунтується на методі батога і пряника. При використанні цього підходу лідери:

1. Карають працівників за неякісно виконану роботу, зриви термінів, недотримання технологій та інші помилки.
2. Нагороджують працівників за високу якість, продуктивність, інноваційніи ідеї та інші позитивні підсумки трудової діяльності.

Система винагород і покарань може бути задокументована організацією, носити матеріальний і нематеріальний характер. Транзакційні лідери дотримуються доктрини, що підлеглих мотивує обіцяне нагородження і лякає страх покарання. Таке лідерство відносять до пасивного, інертного. Лідер ґрунтує свою реакцію на отриманому результаті, працює в рамках затвердженої організаційної структури.

Моделі поведінки, що демонструють керівники, які дотримуються транзакційного лідерства, представлені на рис. 2.



Рис. 2 Моделі поведінки транзакційного лідера

Джерело: складено авторами

Транзакційний підхід до лідерства найчастіше ефективний у кризових стресових ситуаціях і не передбачає впровадження інноваційних ідей у діяльність співробітників. З цієї причини було розроблено наступний підхід.

Трансформаційне лідерство. Концепцію трансформаційного лідерства запропонував Джеймс Макґреґор Бернс, експерт із лідерства та президентський

біограф. На його думку, цей підхід проявляється, коли «лідери та їхні послідовники примушують одне одного переходити до більш

високих рівнів моралі та мотивації, ніж раніше встановлені». Керівники, котрі використовують цей підхід, беруть на себе роль натхненника, людини, котра заряджає підлеглих енергією, підтримує появу творчих рішень у роботі, заохочує амбіційність та активність. Бернард Морріс Басс, американський ський науковець у галузі досліджень лідерства та організаційної поведінки, виокремив чотири компоненти трансформаційного

лідерства (таблиця 1.).

Основна мета трансформаційного лідера-керівника – зміна думок і почуттів підлеглих, розширення їхнього бачення, робота з цінностями, переконаннями і принципами, поглиблення їхнього розуміння в усіх аспектах роботи.

Таблиця 1

Компоненти трансформаційного лідерства (Бернарда М. Басса)

Компоненти трансформаційного лідерства	Опис компонентів
Індивідуальний розгляд	Виявляє щиру турботу про потреби та почуття кожної окремої людини, сприяє самореалізації та визнає внесок кожного
Надихаюча мотивація	Надихає послідовників, а також відстежує, чи вистачає їм мотивації
Інтелектуальна стимуляція	Спонукає кидати статус-кво, вчить бути новаторами і творчо переосмислювати реальність
Ідеалізований вплив	Є ідеальним зразком для наслідування. Люди поважають його за надихаючий приклад, чесність, відкритість і співчутливість

Джерело: складено авторами за [1]

Для того щоб стати ефективним лідером, здатним проводити трансформації, керівнику необхідно володіти ясним баченням теперішніх і майбутніх змін в організації, бути ініціативним і готовим брати відповідальність за результат, терпляче ставитися до швидкості змін, які відбуваються, розуміти їхню необхідність та усвідомлювати незворотність.

Атрибутивне лідерство. Атрибутивний підхід до лідерства базується на загальних засадах теорії атрибуції Першим за вивчення питань атрибуції взявся Фріц Гайдер, американський психолог австрійського походження. Гайдер у своїх працях описав, як люди, спостерігаючи за поведінкою будь-якої людини, хочуть зрозуміти причини, чому вона поводиться так чи інакше. Але через брак інформації можуть сформулювати лише можливі причини. Зроблені припущення впливають на ставлення до людини.

На підставі теорії атрибуції Теренс Мітчелл і Роберт Вуд розробили атрибуційну модель лідерства, яка показувала взаємозв'язок між діями, які

виконує лідер, і продуктивністю команди, а також між діями, які він виконує, і продуктивністю команди. Лідер робить висновки про поведінку послідовників через особисте сприйняття їх дій. Також він оцінює поведінку співробітників, співвідносячи її з власними очікуваннями і уявленнями, і потім приймає рішення, яким чином діяти.

Наприклад, зафіксувавши високу продуктивность, лідер-керівник аналізує причини. Його подальші дії залежатимуть від того, чи вважатиме він причиною високої продуктивності особисті якості співробітників та їхню високу інтенсивність праці, чи вирішить, що справа в ситуаційних факторах, які не залежать від працівників.

Варто зазначити, що неправильна атрибуція з боку лідера-керівника може призвести до неефективних хибних керівних дій, що спричинять

невдоволення підлеглих і, як наслідок, призведуть до зниження мотивації, погіршення якості праці та інших негативних наслідків.

Візіонерське лідерство

Візіонер – це лідер, який володіє навичкою проєктування майбутнього. Він може не тільки змоделювати кінцеву мету і всі необхідні кроки для її досягнення, а й надихнути послідовників на її реалізацію. Керівник, який дотримується візіонерського підходу, спирається на можливості організації, бачить і розуміє сенс її існування, усвідомлює, яку цінність становлять товари чи послуги для кінцевого споживача, працівників та всього суспільства.

Керівникові-візіонерові необхідно розуміти, що його бачення організації, певного виду продукції або послуги, роботи підлеглих має бути реалістичним.

Завищені (або занижені) вимоги, стандарти, плани призведуть до нерозуміння співробітників, зниження мотивації і, як наслідок, до неефективності трудової діяльності.

Бачення передбачає постановку і реалізацію як тактичних, так і стратегічних цілей організації. Під час формування стратегічного бачення керівник -візіонер відповідає на два запитання: якою має стати організація і який необхідно вибрати сценарій її розвитку, щоб прийти до цього образу. Сценарій - проста технологія розроблення прогнозів.

Для його написання візіонер висуває гіпотези і прописує поетапні можливості їхнього втілення.

Одне з найважливіших завдань керівника- візіонера – таким чином донести своє бачення організації, продукції, трудової діяльності до підлеглих, щоб вони ясно побачили мету своєї діяльності, надихнулися і відчули себе важливою частиною єдиної справи. Створення загального бачення - те, над чим посилено працюють керівники високоефективних організацій.

Харизматичне лідерство. Харизматичний лідер – людина, яка здатна впливати на інших людей і надихати їх на дії. Харизма – не тільки якість лідера, а й його здатність взаємодіяти з іншими людьми, створюючи приємну доброзичливу атмо-сферу, комфортне робоче середовище. Харизматичні лідери

впевнені в собі, володіють мистецтвом переконання, легко справляються з управлінням командами.

Першим звернув увагу на феномен харизми Макс Вебер. Вебер вважав харизму якістю, що надана Богом, описуючи харизматика як людину, здатну впливати на людей з великою емоційною силою.

Дослідники відзначають характеристики харизматичних керівників:

1. Невичерпний запас енергії.
2. Готовність і можливість ділитися нею з оточуючими.
3. Привабливість.
4. Уміння поводитися впевнено і гідно в суспільстві.
5. Незалежність від чужої думки.
6. Вміють слухати і говорити.

Згідно з Дж. Коттером, люди піддаються впливу тих, хто має такі риси характеру, які їх захоплюють, хто є ідеалом і на кого вони хочуть бути схожими. Харизматичні керівники швидко адаптуються до мінливих умов. Вони знають, як вибудовувати роботу на переломних, кризових етапах розвитку організації. Харизматичне лідерство може проявлятися у двох площинах - позитивній (етичній) і негативній (неетичній).

Позитивна пов'язана із задоволенням суспільних інтересів, негативна – із захопленням влади в особистих інтересах.

Деякі фахівці вважають, що кожна людина може розвинути в собі навички, притаманні харизматичному лідеру: опанувати мистецтво публічних виступів, ораторську майстерність, навчитися переконувати

інших, стратегічно мислити тощо.

Командне лідерство та розподілене лідерство.

У сучасних умовах швидких змін, цифровізації та глобальних викликів (зокрема війни, криз, віддаленої роботи) організації дедалі частіше відмовляються від жорстко ієрархічних моделей управління на користь більш гнучких, горизонтальних структур. У цьому контексті командне лідерство виступає як ефективний механізм забезпечення колективної продуктивності, інноваційності та стійкості команд.

Актуальність командного лідерства зумовлена низкою чинників:

- Зміщенням фокусу з індивідуального лідера на колективний суб’єкт взаємодії.
- Зростаючою складністю завдань, які потребують мультидисциплінарного підходу та співпраці в командах.
- Поширенням віддалених і гібридних форматів роботи, що вимагають нових форм лідерської взаємодії.
- Необхідністю забезпечення психологічної безпеки та довіри в команді, як основи ефективного спільного прийняття рішень.

З точки зору теорії, командне лідерство поєднує елементи трансформаційного, ситуативного та функціонального лідерства, орієнтуючись не лише на результат, але й на процес командної взаємодії.

У своєму дослідженні британський фахівець у сфері управління персоналом Майкл Армстронг зазначає: «Команда – це невелика кількість людей із взаємодоповнювальними навичками, об'єднаних для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці, які працюють, дотримуючись принципів, що забезпечують взаємну відповідальність» [2].

Формування команди – це складний і тривалий процес, який відбувається поетапно. Створення ефективної команди є основою для успішної реалізації стратегії організації. Такий масштабний процес потребує постійного контролю та цілеспрямованого управління задля досягнення поставлених завдань. Цю ключову роль виконує керівник, основною метою якого є досягнення максимальних результатів при оптимальних трудових витратах.

Проте навіть найсучасніші методи та управлінські інструменти не забезпечать ефективну реалізацію проєкту без належної мотивації, наставництва, натхнення й цілеспрямованості з боку команди. Саме лідерство забезпечує той необхідний синергетичний ефект, який дозволяє колективу працювати злагоджено, ефективно й без зайвих конфліктів чи затримок.

Поняття синергії, введене професором Штутгартського університету, директором Інституту теоретичної фізики та синергетики Германом Хакеном, описує спільну дію та узгоджене функціонування різних частин системи, що впливає на загальний результат через поведінку кожного її елемента. Синергічний ефект – це додатковий результат, що виникає внаслідок тісної взаємодії всіх елементів системи (у контексті команди – кожного її учасника) з метою досягнення найкращого можливого результату. Цей ефект може бути як позитивним, так і негативним [3].

Позитивного синергічного ефекту можна досягти лише за умови якісного й професійного керівництва з боку менеджера проєкту. Ефективність цього керівництва значною мірою залежить від рівня управлінських знань керівника та наявності в нього лідерських якостей.

Командне лідерство – це процес соціального впливу, за якого лідер координує діяльність групи (команди) з метою досягнення спільних цілей, забезпечуючи ефективну комунікацію, мотивацію, розподіл ролей і прийняття рішень.

У межах сучасних наукових підходів командне лідерство розглядається як динамічне явище, що включає як формальні, так і неформальні ролі, сприяє розподіленому лідерству та здатне адаптуватися до змінного середовища.

У табл. 1 виокремлено основні функції лідера та визначено їхній зміст.

Поділ цих управлінських функцій дає змогу виокремити ті, що безпосередньо забезпечують керування командою, та ті, що сприяють досягненню її ефективності й успішності. Командний менеджер має володіти повним спектром управлінських компетенцій, але водночас усвідомлювати, що самих професійних знань недостатньо. В умовах динамічного середовища

результативність команди значною мірою залежить від особистісних якостей керівника та його здатності застосовувати лідерські функції, які дозволяють максимально розкрити потенціал кожного члена команди в потрібний момент на користь організації. Саме ці риси – уміння надихати, мотивувати, об'єднувати навколо спільної мети – команда часто сприймає як «харизму» лідера. Вони є критично важливими для досягнення високої ефективності командної діяльності. Однак успіх залежить не лише від якісного виконання функцій менеджером, а й від правильного вибору стилю управління, який повинен відповідати поточному етапу розвитку команди. Згідно з моделлю Брюса Такмена, команда проходить через п'ять ключових етапів розвитку: формування**,** шторм**,** нормалізація**,** продуктивність і розпад. Кожен із цих етапів має свої поведінкові характеристики, що потребують від менеджера адаптивності та корекції як стилю управління, так і пріоритетів у виконанні функцій.

Таким чином, гнучкість керівника, його здатність розпізнати стадію розвитку команди та відповідно змінювати управлінську поведінку — важлива умова для досягнення командної ефективності на кожному етапі її функціонування [4].

Таблиця 1

Функції лідера команди

Назва функції	Зміст функції
Функція цілеспрямованості	Забезпечення чіткого усвідомлення членами команди цілей та стратегій їх реалізації сприяє налаштуванню колективу на досягнення поставлених результатів.
«Бачення» результату проєкту	Вибір відповідних методів і способів координації роботи членів команди з урахуванням конкретної ситуації для ефективного досягнення поставлених цілей..
Інструментальна функція	Встановлення і підтримка міцних взаємозв'язків як всередині команди, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами.
Комунікативна функція	Здатність делегувати лідерство тим, хто має більшу компетентність у вирішенні конкретних завдань проєкту.
Функція делегування	Впровадження заходів, спрямованих на збереження команди та її адаптацію до змін, сприяє сталому розвитку групи у довгостроковій перспективі.
Функція адаптації	Постійна і цілеспрямована мотивація окремих членів команди, всього колективу та інших учасників для досягнення необхідних результатів. Забезпечення мотивації кожного учасника для якісного виконання власних завдань.
Функція мотивування	Здатність надихати, емоційно взаємодіяти та стимулювати членів команди до активних дій, зокрема через «ін'єкцію» ентузіазму. Вміння переконувати інших виконувати необхідні завдання власним прикладом та особистими якостями.
Функція натхнення і спонукання до дій	Управління процесом групової взаємодії, зокрема регулювання емоційного стану команди, підтримання позитивного психологічного клімату, вирішення конфліктів та налагодження ефективної внутрішньогрупової комунікації.

Назва функції	Зміст функції
Функція управління груповою динамікою	Здатність уважно слухати й розуміти потреби кожного члена команди з метою налагодження ефективної взаємодії та побудови довірчих відносин.
Функція формування та виховання	Здійснювати наставництво та впливати на учасників команди, мотивуючи їх до роботи з максимальною віддачею. Лідер має виступати наставником і прикладом для наслідування, демонструючи професіоналізм, відповідальність і відданість спільній меті.

Джерело: складено авторами

Під час командної роботи може використовуватися підхід розподіленого лідерства. Він передбачає такий метод управління командою, за якого владу і відповідальність розподіляють між кількома сильними і талановитими лідерами групи

Грамотний розподіл зон відповідальності призводить до підвищення продуктивності роботи. При розподіленому лідерстві керівник може взяти на себе координаційні функції і, маючи стратегічний план, керувати роботою решти членів команди, задаючи напрямок і темп руху. Лідери всередині команд працюють швидко й ефективно, очікуючи від колег такої самої швидкості та результативності. Крім збільшення прибутку, при командній роботі відбувається вдосконалення діяльності у чотирьох вимірах, що представлені на рис. 3.

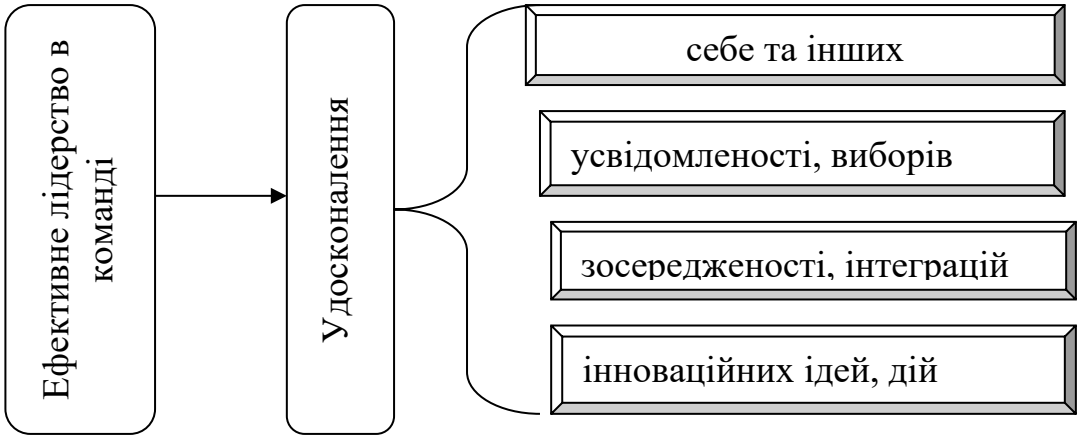


Рис. 3. Результати ефективного лідерства в команді

Джерело: складено авторами

Варто зазначити, що для результативного застосування підходу розділеного лідерства учасники мають бути готовими як психологічно, так і організаційно. Психологічна готовність передбачає бажання колективного управління, гнучкості групових норм, високий рівень відповідальності і самопізнання учасників, наявність загальних цінностей і смислів у кожного учасника команди і взаємної поваги.

З організаційного погляду готовність команди до розподіленого лідерства – це наявність в учасників необхідних компетенцій і знань для самостійного розв'язання труднощів, що виникають у процесі виконання роботи; навичка роботи з наданням більшої свободи в ухваленні ключових рішень; навик роботи з наданням більшої свободи в процесі виконання роботи.

Важливо забезпечити залучення всіх співробітників до процесу змін шляхом надання їм необхідної інформації, ресурсів та підтримки. Такий підхід сприяє формуванню довіри, підвищенню залученості та готовності до прийняття нововведень.

Для лідера критично важливою є розробка ефективної стратегії залучення команди, яка дозволяє створити мотиваційне, відкрите й продуктивне робоче середовище. Активне залучення працівників сприяє не лише підвищенню ефективності командної взаємодії, а й зменшує опір змінам.

Одним із головних завдань лідера є створення умов, за яких команда функціонує злагоджено, мотивовано та продуктивно. У цьому контексті важливу роль відіграє стратегія управління командою, що охоплює низку взаємопов'язаних елементів:

1. Визначення спільної мети та візії. Одним із ключових завдань лідера є чітке формулювання спільної мети й візії команди, що об'єднує всіх її членів у прагненні досягти стратегічних цілей. Це передбачає: формування загального бачення майбутнього розвитку команди; узгодження індивідуальних і колективних цінностей; визначення пріоритетних напрямів діяльності, які відповідають як потребам організації, так і очікуванням її працівників [5]. Таке узгодження сприяє зміцненню командної єдності та підвищенню рівня відповідальності кожного учасника за досягнення спільного результату.

2. Створення атмосфери відкритості та довіри. Лідер має активно сприяти формуванню відкритого й безпечного середовища, де кожен член команди може вільно висловлювати свої думки, ділитися ідеями та брати участь у прийнятті рішень. Така атмосфера стимулює креативність, ініціативність і формує взаємну повагу.

3. Розвиток індивідуального потенціалу. Ефективний лідер враховує індивідуальні сильні сторони членів команди та створює умови для їхнього розвитку:делегування завдань, що відповідають здібностям конкретної особи; підтримку професійного зростання; створення можливостей для навчання та вдосконалення навичок.

4. Забезпечення чіткої комунікації та розподілу відповідальностей. Чіткість у комунікації є критично важливою. Лідер має: формулювати зрозумілі цілі, завдання й очікування; визначати ролі кожного учасника;

забезпечувати прозорий розподіл обов'язків, що сприяє відповідальності та усвідомленню внеску кожного в досягнення спільного результату.

5. Сприяння співпраці та командній роботі. Одним із визначальних чинників успішної взаємодії є підтримка командного духу. Лідер повинен

стимулювати: взаємодопомогу; спільну участь у проєктах; розвиток культури колективного вирішення проблем.

6. Визнання досягнень та мотивація. Регулярне визнання успіхів команди та окремих її членів підвищує мотивацію, сприяє підвищенню залученості та формує позитивне ставлення до роботи. Винагороди, як матеріальні, так і нематеріальні, відіграють важливу роль у підтриманні високого рівня результативності [6].

Застосування такої комплексної стратегії лідерства дозволяє не лише підвищити ефективність командної взаємодії, а й створити умови для стійкого розвитку організації. Роль лідера полягає у формуванні сприятливого середовища, в якому кожен співробітник відчуває свою значущість і відповідальність за спільну справу.

Отже, командне лідерство у контексті сучасної наукової парадигми інтерпретується нами як багаторівневий і багатоаспектний процес формування, підтримки та розвитку цілісної взаємодії в команді, який ґрунтується на принципах:

- розподіленого лідерства, де лідерські функції виконують не лише формальні керівники, а й інші учасники команди залежно від контексту та завдань;
- адаптивності, тобто здатності команди гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики;
- інтерактивності, що проявляється у постійному обміні знаннями, підтримці психологічної безпеки та відкритій комунікації;
- цифрової трансформації лідерства, з урахуванням впливу технологій, дистанційної взаємодії та штучного інтелекту.

Лідерство є ключовим чинником успішної роботи команди. Ефективний лідер формує атмосферу взаєморозуміння, співпраці та взаємної поваги між членами команди. Його вплив безпосередньо позначається на результативності спільної діяльності, адже лідер здатен не лише мотивувати та спрямовувати команду, а й створювати умови для розкриття творчого потенціалу та ініціативності кожного. Важливим аспектом лідерства є також забезпечення підтримки й розвитку кожного учасника, що сприяє гармонійному функціонуванню всієї команди.

У результаті проведеного нами дослідження окреслемо основні шляхи вдосконалення лідерства як інструменту організації ефективної командної діяльності:

1. Постійне навчання та розвиток лідерських компетенцій — участь у тренінгах, семінарах, коучинг-сесіях, а також обмін досвідом з іншими лідерами дозволяє керівникам бути обізнаними щодо сучасних тенденцій управління та ефективних практик лідерства.

2. Розвиток емоційного інтелекту – важливою якістю лідера є здатність розуміти власні емоції та емоції інших, керувати ними й використовувати їх для

створення позитивного мікроклімату, мотивації команди та підвищення її ефективності.

3. Системний зворотний зв'язок – відкритість до регулярного зворотного зв'язку від членів команди допомагає лідеру об'єктивно оцінювати власний стиль управління, виявляти сильні й слабкі сторони та вчасно вносити необхідні зміни.

4. Стимулювання креативності та інновацій – ефективний лідер створює безпечне й підтримувальне середовище, у якому нові ідеї можуть вільно обговорюватися, оцінюватися та впроваджуватися.

5. Управління змінами – в умовах постійних трансформацій лідер повинен уміти ефективно організовувати процес змін: готувати команду, чітко комунікувати суть змін і надавати підтримку на всіх етапах переходу.

6. Індивідуальний підхід до мотивації – важливо враховувати особисті потреби та цілі кожного члена команди, визнавати їхні досягнення та створювати умови для професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Висновки. У статті розглянуто сучасні підходи до лідерства, якими може керуватися менеджер: трансформаційний, атрибутивний, харизматичний, командний і розділений, візіонерський і харизматичний. Кожен із підходів має свої особливості, переваги та недоліки. Вибір найбільш підходящого залежатиме від конкретного керівника, цілей організації, умов. Класичні підходи лідерства: диспозиційний, поведінковий і ситуаційний застаріли і втратили свою ефективність у наш час.

На завершення проведеного дослідження необхідно наголосити на особливій значущості командного виду лідерства, як основного механізму управління як процесом командоутворення, так і командою загалом. Грамотно вироблене зазначеними методами командоутворення командне лідерство сприяє стійкості командної роботи, забезпечує оптимізацію процесів управління, досягнення і підтримання організацією конкурентних переваг у ринкових умовах господарювання..

Лідера-керівника XXI століття вирізняють уміння: швидко адаптуватися до змін, нових технологій; ухвалювати рішення у стислі строки; вибудовувати роботу під час регулярних криз; керувати роботою віртуальних команд; користуватися інтернетом речей, штучним інтелектом, віртуальною та доповненою реальністю та іншими даностями нашого часу.

Отже, форми та методи підготовки лідерів-управлінців сучасними організаціями потребують постійної уваги та регулярного доопрацювання.

Література:

1. Burns, James MacGregor Leadership. New York: Harper & Row.1978p.

2. Armstrong, M. Performance management: Key strategies and practical guidelines. URL: http://w.untagsmd.ac.id/files/Perpustakn_Digital.pdf **(**(дата звернення: 27.06.2025).

3. What is the difference between project lead and project manager? URL: https://www.quora.com/What is the Difference between project lead and project manager (дата звернення: 27.06.2025).

4. Tuckman, B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin.* 1965. V. 63 (6). P. 384–399

5. Antonakis, J., and Day, D. V. Applied leadership: Three questions to consider. URL: https://www.researchgate.net/publication/334704022_Intelligence_and_Leadership (дата звернення: 27.06.2025).

6.Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., and Humphrey, S. E. Trait leadership and behavioral flexibility: Testing leadership emergence and effectiveness. URL: https://www.researchgate.net/publication/227660270_Trait_and_Behavioral_Theories_of_Leadership_An_integration_and_MetaAnalytic_Test_of_Their_Relative_Validity (дата звернення: 27.06.2025).

References:

1. Burns, James MacGregor. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. [In English].

2. Armstrong, M. Performance management: Key strategies and practical guidelines. Retrieved from http://w.untagsmd.ac.id/files/Perpustakn_Digital.pdf [In English].

3. What is the difference between project lead and project manager? Retrieved from https://www.quora.com/What is the Difference between project lead and project manager [In English].

4. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399 [In English].

5. Antonakis, J., and Day, D. V. (2019), “Applied leadership: Three questions to consider”, Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334704022_Intelligence_and_Leadership [In English].

6. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., and Humphrey, S. E. (2011), “Trait leadership and behavioral flexibility: Testing leadership emergence and effectiveness”, Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/227660270_Trait_and_Behavioral_Theories_of_Leadership_An_integration_and_Meta-Analytic_Test_of_Their_Relative_Validity [In English].