

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**  
**ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**  
**Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій**

# **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконав:

**НЕМЧУК** **Анатолій**, студент  
магістратури за спеціальністю 073  
Менеджмент за денною формою  
навчання

Науковий керівник:

**ПРОЦЮК** **Наталія**, кандидатка  
економічних наук, доцентка

Рецензент: \_\_\_\_\_

**Хмельницький – 2025 р.**

## АНОТАЦІЯ

НЕМЧУК А. – Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»).

У магістерській роботі визначено сутність та значення лідерського потенціалу у діяльності підприємства. Також автором проведено дослідження світових практик та моделей розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства.

Серед іншого, у роботі надано загальну характеристику товариства та його персоналу, а також проведено аналіз рівня лідерського потенціалу персоналу товариства.

Результати проведеного дослідження дозволили автору обґрунтувати закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства та роль лідерського потенціалу як чинника підвищення ефективності управління підприємством.

Ключові терміни: підприємство, лідер, лідерство, лідерський потенціал.

## SUMMARY

NEMCHUK A. – Formation and development of the leadership potential of enterprise employees (based on materials from the additional liability company “Khmelnytskzalizobeton”).

Master’s thesis for the degree of Master in specialty 281 Public Management and Administration.

The main attention in the master’s thesis is devoted to the substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the formation and development of the leadership potential of enterprise employees (based on materials from the additional liability company “Khmelnytskzalizobeton”).

The master’s thesis defines the essence and significance of leadership potential in the enterprise’s activities. The author also conducted a study of world practices and models for the development of the leadership potential of enterprise employees.

Among other things, the work provides a general description of the company and its personnel, and an analysis of the level of leadership potential of the company’s personnel is conducted.

The results of the study allowed the author to substantiate the regularities of activating the leadership potential of enterprise employees and the role of leadership potential as a factor in increasing the efficiency of enterprise management.

Key terms: enterprise, leader, leadership, leadership potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття, сутність та значення лідерського потенціалу у діяльності підприємства .....	8
1.2. Світові практики та моделі розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....	22
2.1. Загальна характеристика товариства та його персоналу .....	22
2.2. Аналіз рівня лідерського потенціалу персоналу товариства .....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	38
3.1. Закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства.....	38
3.2. Лідерський потенціал як чинник підвищення ефективності управління підприємством .....	45
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та зростаючої конкуренції особливої важливості набуває питання формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства. Лідерство є одним із ключових факторів успіху організації, оскільки ефективні лідери здатні мотивувати персонал, впроваджувати інновації, адаптувати підприємство до змін і підвищувати його конкурентоспроможність.

Формування лідерського потенціалу працівників сприяє не лише ефективному управлінню, а й створенню сприятливого внутрішнього клімату, підвищенню продуктивності та залученості співробітників. У сучасних організаціях зростає потреба у лідерах на різних рівнях управління, що зумовлює необхідність розробки комплексних програм розвитку лідерських компетенцій, застосування коучингу, наставництва та корпоративного навчання.

В умовах глобалізації, автоматизації виробничих процесів та цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток soft skills, серед яких лідерські навички займають одне з центральних місць. Саме тому дослідження механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу є надзвичайно актуальним для підвищення ефективності управління підприємством.

Тема лідерства та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства активно досліджується як у зарубіжній, так і в українській науковій літературі.

Серед науковців значний внесок у дослідження лідерства зробили В. Василенко, О. Глущенко, Л. Ковальчук, С. Телешун, Н. Чухрай, які розглядають лідерство як стратегічний ресурс організації. Їхні дослідження зосереджені на аналізі моделей лідерства, впливу лідерських якостей на ефективність управлінської діяльності та методів розвитку лідерського потенціалу працівників.

**Мета дослідження** полягає в опрацюванні теоретичних та практичних основ, а також розробці практичних пропозицій щодо обґрунтування напрямів формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких **завдань**:

визначити сутність та значення лідерського потенціалу у діяльності підприємства;

дослідити світові практики та моделі розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства;

надати загальну характеристику товариства та його персоналу;

провести аналіз рівня лідерського потенціалу персоналу товариства;

обґрунтувати закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства;

обґрунтувати роль лідерського потенціалу як чинника підвищення ефективності управління підприємством.

**Об'єктом** дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані з комунікаціями в системі управління підприємством.

**Предметом** магістерської роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти створення та використання комунікацій в системі управління товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід – для дослідження понятійного апарату за темою дослідження; графічний і табличний методи – для наочного відображення основних результатів дослідження; метод систематизації – для узагальнення зарубіжного досвіду за темою дослідження; метод наукових узагальнень – для написання логічних та обґрунтованих висновків та пропозицій.

**Інформаційною базою** магістерської роботи стали: монографії, навчальні посібники, підручники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, які стосуються теми дослідження, законодавчі та нормативно-правові

акти України, статистичні та аналітичні дані досліджуваного товариства.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження та пропозицій в поточній діяльності при створенні та використанні комунікацій в системі управління товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон».

## РОЗДІЛ 1

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття, сутність та значення лідерського потенціалу у діяльності підприємства

Лідерство – це в першу чергу мистецтво імпровізації. Ентузіазм лідера безмежний, інакше й бути не може. Тільки його фанатична відданість ідеї, проекту, команді або компанії здатна повести за собою послідовників і сподвижників. В іншому випадку за справу і зовсім не слід братися. В наш час достатньо актуальною є проблема визначення та виявлення ефективних методів, особистісного розвитку і форм навчання суспільства [13; 44, с. 45]. Еволюція поглядів на поняття “лідерство” наведена на рис. 1.1.

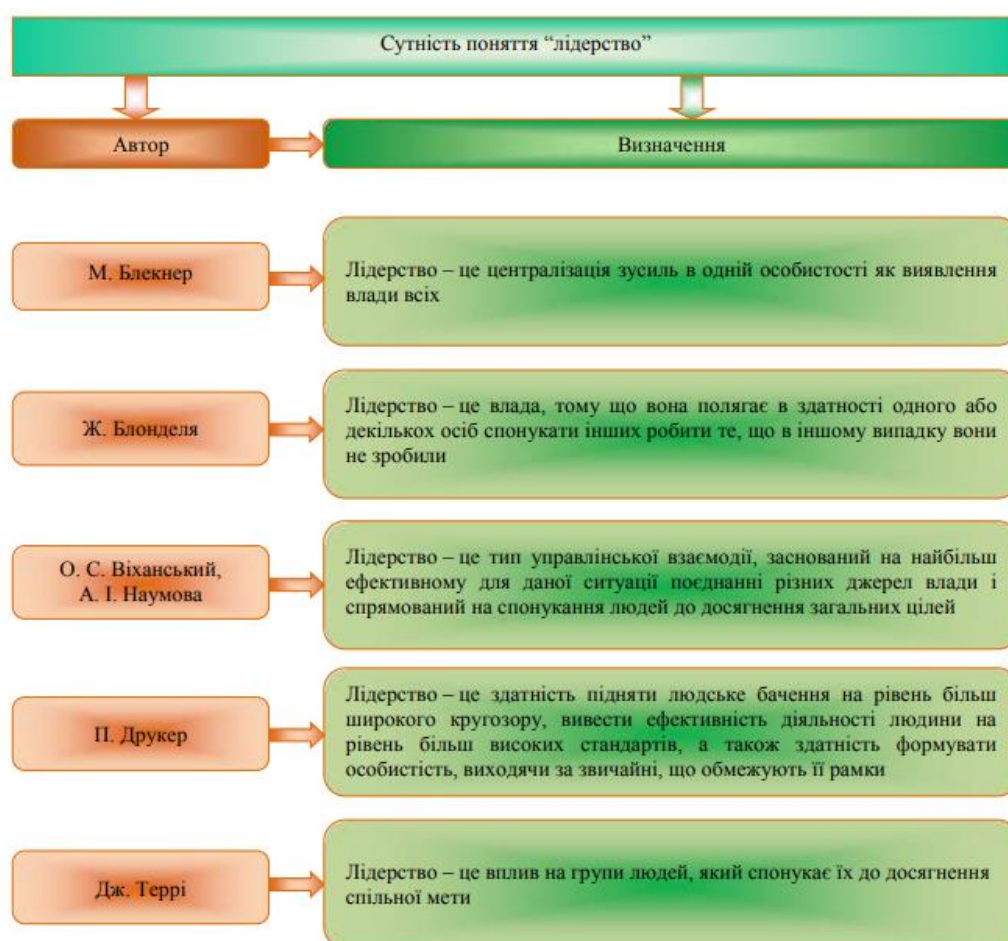


Рис. 1.1. Еволюція поглядів на поняття “лідерство”  
Джерело: [35].

Лідерство – це вплив, тобто здатність набувати послідовників. Лідерство

пов'язано з впливом на інших працівників, які повинні слідувати за лідером. Якщо лідер не в змозі впливати на інших членів колективу, то колектив не піде за ним. Таким чином, лідерство означає вплив – не більше і не менше [12; 29].

Лідер – це той, хто вміє служити, змусити функціонувати, здатний створити гармонію відносин між усіма, оскільки забезпечує найвищий рівень досягнень як на матеріальному, так і на духовному рівні.

За нашими дослідженнями, під час підготовки лідера громади діють два процеси, які взаємопов'язані (рис. 1.2).

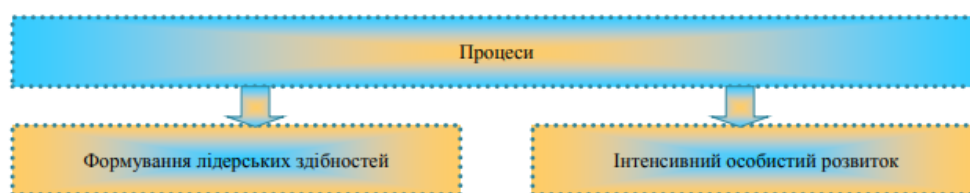


Рис. 1.2. Процеси, які діють під час підготовки лідера  
Джерело: [29].

Лідерський потенціал особистості – це соціально-психологічна характеристика, яка демонструє здатність людини до ефективної лідерської поведінки. Він базується на таких аспектах, як особистісний (біологічний, соціальний, психологічний, духовний), професійний, управлінський, творчий та інноваційний потенціали.

Основними складовими лідерського потенціалу є:

- Ціннісні установки, потреби та пріоритети: наявність чітких особистих цілей, прагнення до самовдосконалення, морально-етичних якостей.
- Особистісні та ділові якості: проактивність, мотивація, самоорганізованість, комунікабельність, емоційна стійкість, відповідальність тощо.
- Здібності: творчий підхід, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність.
- Професійна та лідерська компетентність: знання, навички та поведінкові якості, що забезпечують здатність ефективно виконувати як професійну діяльність, так і функції лідера.

Науковці пропонують різні теорії щодо походження лідерства, серед яких виділяють підходи, орієнтовані на лідерські якості, поведінку та ситуацію. Згідно з цими теоріями, розвиток лідерського потенціалу включає такі напрями:

- Розвиток особистісних якостей, які формують лідерську поведінку: емоційна самосвідомість, впевненість у собі, стресостійкість, адаптивність.
- Удосконалення ключових умінь і навичок, що є основою лідерської поведінки: комунікація, управління командами, стратегічне мислення, управління змінами.
- Підвищення ситуаційної компетентності через досвід вирішення професійних, управлінських і міжособистісних проблем.
- Формування репутації лідера, здатного взяти на себе відповідальність та вести команду до досягнення спільної мети.

Розвиток лідерського потенціалу залежить як від особистісних характеристик керівника, так і від соціальних та інституційних факторів. До соціальних факторів належать специфіка професійної діяльності, можливості кар'єрного зростання, система комунікацій і сприйняття керівника його колегами. Інституційні фактори включають організаційні цінності, культуру, модель управління та інноваційність організації.

Ефективний розвиток лідерського потенціалу можливий за таких умов:

- Чітке усвідомлення цілей і потреб розвитку.
- Внутрішня мотивація вкладати час і зусилля для досягнення цих цілей.
- Наявність ресурсів, знань і навичок, зокрема розуміння свого стилю мислення та навчання, використання ефективних методів і технологій розвитку.
- Сприятливе середовище для практикування нових лідерських навичок.
- Орієнтація розвитку на підвищення ефективності діяльності та досягнення результатів.

Основою успішного розвитку лідерського потенціалу є визначення



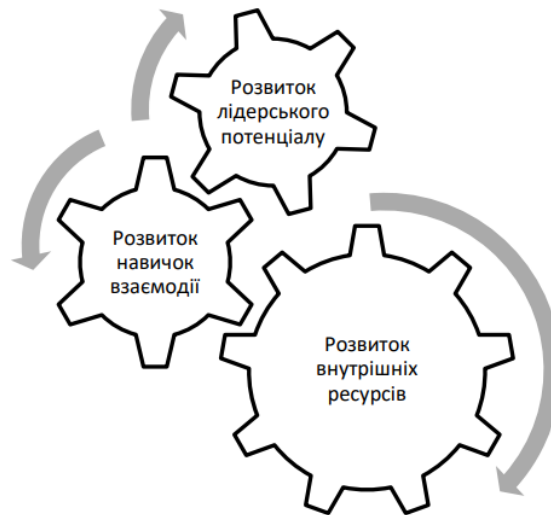


Рис. 1.4. Модель розвитку лідерського потенціалу особистості  
Джерело: [42].

Формування лідерського потенціалу працівників підприємства залежить від багатьох чинників, які умовно можна поділити на особистісні, організаційні та зовнішні. Нижче наведено основні з них:

1. Особистісні чинники. Ці чинники стосуються характеристик і мотивацій працівника:

- Цінності та установки: прагнення до саморозвитку, лідерства, професійного зростання.
- Особистісні якості: емоційна стійкість, ініціативність, проактивність, адаптивність.
- Рівень компетентності: наявність знань, професійних навичок і здатності до їх постійного вдосконалення.
- Творчий потенціал: здатність до генерування нових ідей, інноваційність мислення.
- Мотивація: внутрішнє бажання досягати високих результатів і брати на себе відповідальність.

2. Організаційні чинники:

Ці чинники пов'язані з умовами роботи та корпоративною культурою підприємства:

- Організаційна культура: атмосфера довіри, відкритість до змін, підтримка ініціативи.

- Система управління: стиль керівництва, який сприяє розвитку співробітників, наприклад, демократичний або коучинговий підхід.
- Кар'єрні перспективи: наявність можливостей для професійного зростання та розвитку.
- Навчання та розвиток: програми підвищення кваліфікації, тренінги з лідерства, менторство.
- Командна робота: середовище, яке стимулює співпрацю, розвиток комунікативних і лідерських навичок.
- Мотиваційна система: справедлива винагорода, нематеріальні стимули, визнання досягнень.

3. Зовнішні чинники. Фактори, які впливають ззовні підприємства, але мають значення для формування лідерського потенціалу:

- Ринкове середовище: динаміка ринку, вимоги до гнучкості та адаптації співробітників.
- Конку rentність галузі: необхідність інновацій та лідерства для виживання і розвитку.
- Соціально-економічні умови: рівень зайнятості, доступ до освіти та професійного навчання.
- Технологічний розвиток: використання сучасних інструментів, автоматизації, які потребують нових навичок і компетентностей.

4. Інституційні чинники. Вони включають взаємодію працівника з державними та освітніми структурами:

- Державна підтримка: наявність програм підготовки лідерів, стимулювання інноваційного розвитку.
- Освітня система: доступність освітніх ресурсів і тренінгів з розвитку лідерства.
- Галузеві стандарти: вимоги до кваліфікації працівників у певних сферах.

5. Соціальні чинники. Фактори, які формуються під впливом міжособистісних відносин і взаємодії з колективом [26, С.145-153]:

- Підтримка колег: визнання, довіра та підтримка з боку команди.

- Ставлення керівництва: увага до ініціатив працівників, забезпечення зворотного зв'язку.
- Міжособистісні стосунки: рівень комунікації та взаємодії в колективі.

Формування лідерського потенціалу працівників підприємства – це багатогранний процес, що залежить від поєднання особистісних характеристик, організаційних умов і зовнішнього середовища. Для його розвитку необхідно створити сприятливі умови, які стимулюватимуть ініціативність, самовдосконалення та готовність брати на себе відповідальність.

## **1.2. Світові практики та моделі розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства**

Розвиток лідерського потенціалу є ключовим аспектом ефективного функціонування організацій у різних сферах діяльності. Світові практики та моделі розвитку лідерства включають різноманітні підходи, що адаптуються до культурних, соціальних та економічних умов конкретних країн. Моделі розвитку лідерського потенціалу:

1) Модель компетенцій: Цей підхід фокусується на визначенні та розвитку конкретних компетенцій, необхідних для ефективного лідерства. Він включає в себе навички стратегічного мислення, комунікації, прийняття рішень та управління командою. Наприклад, у державному управлінні України розроблено модуль "Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління", який спрямований на формування цих компетенцій [29].

2) Модель трансформаційного лідерства: Цей підхід акцентує увагу на здатності лідера надихати та мотивувати підлеглих до досягнення спільних цілей, сприяючи їх особистісному та професійному розвитку. Він передбачає розвиток емоційного інтелекту, емпатії та здатності до змін.

3) Модель ситуаційного лідерства: Згідно з цією моделлю, ефективність

лідера залежить від здатності адаптувати свій стиль управління до конкретної ситуації та потреб команди. Вона підкреслює важливість гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни.

У світовій практиці розвитку лідерства використовуються такі інструменти:

1. Програми наставництва та коучингу: У багатьох країнах активно впроваджуються програми наставництва, де досвідчені лідери передають свої знання та навички молодшим колегам. Це сприяє передачі досвіду та розвитку наступного покоління лідерів. Програми наставництва часто включають такі елементи:

- Обмін знаннями та досвідом: Наставники діляться своїми професійними знаннями, методами прийняття рішень, а також життєвими уроками, що допомагає молодим лідерам уникати типових помилок та бути готовими до різноманітних викликів.
- Розвиток особистісних якостей: Наставники не лише передають професійні навички, але й допомагають розвивати важливі особистісні якості лідера, такі як емоційний інтелект, здатність до саморефлексії, комунікаційні навички.
- Підтримка в професійному розвитку: Наставники допомагають своїм підопічним визначити професійні цілі, обирати кар'єрні шляхи та долати труднощі на роботі. Це дозволяє молодим фахівцям швидше адаптуватися в нових ролях та успішно розвиватися в обраній сфері.
- Програми коучингу, в свою чергу, орієнтовані на надання особистої підтримки для досягнення конкретних цілей. Коучі працюють з лідерами, щоб допомогти їм знайти шляхи для вирішення проблем, підвищити ефективність і продуктивність роботи, а також досягти високих результатів у своїх командах та організаціях.

Такі програми є надзвичайно важливими для розвитку наступного покоління лідерів, оскільки вони допомагають створити стійкий кадровий резерв, який здатен впоратися з майбутніми викликами та адаптуватися до

змінюваного бізнес-середовища.

2. Освітні програми та тренінги: Університети та навчальні заклади пропонують спеціалізовані курси та програми з розвитку лідерських навичок, які поєднують теоретичні знання з практичними вправами. Зокрема, програми включають:

- Теоретичні знання: У межах курсів студенти вивчають основи лідерства, різні стилі управління, концепції мотивації та інноваційного лідерства, а також роль етики та соціальної відповідальності в управлінні. Ці знання дозволяють розвинути розуміння основних принципів ефективного лідерства.
- Практичні вправи та кейс-стаді: Курс часто передбачає інтерактивні елементи, такі як рольові ігри, симуляції, робота з реальними бізнес-кейсами, що дає студентам можливість застосувати свої знання на практиці. Це сприяє розвитку навичок прийняття рішень у реальних умовах та покращенню здатності до стратегічного мислення.
- Розвиток особистісних якостей: Багато програм також включають тренінги, спрямовані на розвиток комунікаційних навичок, управління стресом, а також підвищення емоційного інтелекту, що є критичними для успішного лідерства.

Прикладом такої програми є дистанційний курс "Розвиток лідерського потенціалу", який пропонується Порталом управління знаннями. Цей курс охоплює різні аспекти лідерства, зокрема, формування лідерських компетенцій, управління людьми, розвиток інноваційної культури в організаціях, а також розв'язання конфліктів та кризове управління. Програма надає можливість учасникам отримати теоретичні знання та практичні інструменти для вдосконалення своїх лідерських якостей [31].

Завдяки таким освітнім програмам організації можуть готувати майбутніх лідерів, що здатні вести свої команди до успіху, а також ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

3) Оцінка та зворотний зв'язок: Використання 360-градусних оцінок та

інших методів зворотного зв'язку дозволяє лідерам отримувати об'єктивну інформацію про свої сильні та слабкі сторони, що є основою для подальшого розвитку. Оцінка та зворотний зв'язок є важливими інструментами для розвитку лідерів, оскільки вони дозволяють отримати об'єктивну та всебічну інформацію про сильні та слабкі сторони лідера, що є основою для подальшого вдосконалення. В сучасному управлінні використовуються різні методи оцінки, серед яких найпоширенішими є 360-градусні оцінки, а також регулярні зворотні зв'язки від колег, підлеглих та керівників.

**360-градусна оцінка:** Це один з найбільш ефективних методів оцінки лідерських якостей. Він передбачає збори відгуків від різних учасників організаційного процесу: від підлеглих, колег, керівників, а іноді й зовнішніх партнерів або клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати всебічну картину лідера, яка включає не лише його професійні навички, але й стилі взаємодії, управлінські здібності та емоційний інтелект. Це допомагає лідеру усвідомити свої сильні сторони, а також виявити області для покращення, які можуть залишатись непоміченими з одностороннього зворотного зв'язку.

**Зворотний зв'язок від команди:** Регулярні зворотні зв'язки від членів команди є критично важливими для підтримки ефективної роботи лідера. Цей процес дозволяє лідеру зрозуміти, як його рішення, поведінка та стиль управління сприймаються іншими, і чи відповідають вони очікуванням та потребам команди. Такий зворотний зв'язок може бути як формальним (наприклад, через регулярні опитування або інтерв'ю), так і неформальним (наприклад, через регулярні зустрічі один на один з підлеглими).

**Інші методи зворотного зв'язку:** Окрім 360-градусних оцінок, існують також інші методи отримання зворотного зв'язку, такі як самотійна оцінка лідера, спостереження за його діями, а також відгуки через анонімні анкети чи інтерв'ю. Важливо, щоб зворотний зв'язок був конструктивним і дозволяв лідеру зрозуміти, як можна покращити свої практики та досягти кращих результатів.

Отримання зворотного зв'язку та регулярна оцінка дозволяють лідерам

вчасно коригувати свої дії та підвищувати ефективність управління. Це важливий аспект не лише особистісного розвитку, але й зміцнення організаційної культури та покращення взаємодії всередині колективу [48].

На нашу думку, досить цікавим та корисним для України є досвід формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємств Республіки Польща, нашого найближчого сусіда та стратегічного партнера. Розвиток лідерського потенціалу працівників є ключовим фактором підвищення ефективності управління підприємствами як у Польщі, так і в Україні. У Польщі значна увага приділяється впровадженню сучасних методів навчання та розвитку лідерських компетенцій серед працівників. Зокрема, польські підприємства активно використовують програми наставництва, коучингу та ротації кадрів для формування майбутніх лідерів. Такі підходи сприяють підвищенню мотивації персоналу та забезпечують безперервний професійний розвиток.

В Україні також спостерігається тенденція до впровадження сучасних методів розвитку лідерського потенціалу. Проте, на відміну від Польщі, українські підприємства часто стикаються з обмеженими ресурсами та недостатньою підтримкою з боку держави у сфері професійного навчання. Незважаючи на це, багато українських компаній впроваджують внутрішні програми навчання та розвитку, спрямовані на підвищення лідерських компетенцій працівників.

Порівняльний аналіз підходів до розвитку лідерського потенціалу в Польщі та Україні представлено в таблиці 1.1. нижче:

Таблиця 1.1. Порівняльний аналіз підходів до розвитку лідерського потенціалу в Польщі та Україні

Критерій	Польща	Україна
Методи навчання	Активне використання наставництва, коучингу та ротації кадрів для розвитку лідерських компетенцій.	Впровадження внутрішніх програм навчання з акцентом на розвиток лідерських навичок, проте з обмеженими ресурсами.

Продовження табл.1.1.

Державна підтримка	Значна підтримка з боку держави у сфері професійного навчання та розвитку лідерства.	Недостатня державна підтримка, що ускладнює впровадження масштабних програм розвитку лідерського потенціалу.
Ресурси підприємств	Більшість підприємств мають доступ до необхідних ресурсів для впровадження сучасних програм розвитку лідерства.	Обмежені ресурси, що змушує підприємства шукати альтернативні та менш витратні методи розвитку лідерських компетенцій.
Результати	Високий рівень мотивації персоналу, підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.	Поступове покращення лідерських навичок працівників, проте результати можуть бути менш вираженими через обмежені ресурси та підтримку.

Примітка. Складено автором за даними [28; 33].

Таблиця 1.1. дає змогу оцінити ключові відмінності між підходами до розвитку лідерського потенціалу на підприємствах Польщі та України. Проаналізуємо основні аспекти.

1. Методи навчання. Польські підприємства широко використовують такі сучасні методи, як наставництво, коучинг та ротація кадрів. Це дозволяє не лише передавати знання від досвідчених співробітників молодшим, а й створювати умови для безперервного розвитку працівників у різних сферах. Така модель сприяє формуванню нового покоління лідерів без залучення значних додаткових інвестицій.

В Україні також спостерігається тенденція до впровадження внутрішніх програм навчання. Проте через обмежені фінансові ресурси підприємства найчастіше орієнтуються на внутрішнє наставництво та проведення семінарів, що не завжди дозволяє досягати належного рівня ефективності. Важливо зазначити, що деякі українські компанії все ж таки застосовують коучинг та менторинг, але вони не є так широко розповсюдженими, як у Польщі.

2. Державна підтримка. У Польщі функціонує розгалужена система державної підтримки професійного розвитку, зокрема через державні

програми підвищення кваліфікації, фінансування навчальних ініціатив та сприяння співпраці між підприємствами й університетами. Це дозволяє підприємствам розвивати своїх працівників без значного навантаження на власний бюджет.

В Україні державна підтримка у сфері розвитку лідерських компетенцій обмежена. Основний фокус зосереджений на підтримці стартапів та малого бізнесу, проте для великих підприємств фінансова та організаційна підтримка з боку держави практично відсутня. Це змушує компанії самостійно розробляти й фінансувати програми розвитку лідерського потенціалу, що не завжди є можливим через економічні обмеження.

3. Ресурси підприємств. Польські компанії мають значно кращий доступ до фінансових та організаційних ресурсів, що дозволяє їм впроваджувати ефективні програми розвитку персоналу. Це частково пояснюється стабільнішою економічною ситуацією, а також інтенсивним залученням європейських грантів та інвестицій.

В Україні підприємства часто обмежені у ресурсах, що впливає на їхню здатність розробляти системні програми розвитку персоналу. Навіть великі компанії змушені обирати між інвестуванням у виробничі потужності та розвитком людського капіталу. Однак останнім часом спостерігається тенденція до активнішого використання недорогих, але ефективних методів, зокрема онлайн-навчання та внутрішніх тренінгів.

4. Результати розвитку лідерського потенціалу. У Польщі ефективні методи навчання та підтримка держави призводять до високого рівня мотивації персоналу, що позитивно впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність компаній. Працівники мають чітке розуміння своєї кар'єрної траєкторії, що сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню сильної корпоративної культури.

В Україні результати є менш вираженими через економічні та організаційні обмеження. Проте поступове покращення ситуації дозволяє очікувати, що в перспективі українські компанії зможуть застосовувати більш

ефективні стратегії розвитку лідерського потенціалу.

Аналіз порівняльної таблиці дозволяє дійти наступних висновків. Польща має більш розвинену систему розвитку лідерських компетенцій завдяки державній підтримці та ширшому використанню сучасних методів навчання. В Україні розвиток лідерського потенціалу залежить переважно від ініціативи самих підприємств, що обмежує масштаби впровадження ефективних програм. Ключовою проблемою України є недостатня державна підтримка у цій сфері, що ускладнює інтеграцію сучасних навчальних методик.

У цьому контексті вважаємо за потрібне розширити державну підтримку програм розвитку персоналу, залучивши грантове фінансування та партнерство з міжнародними організаціями; стимулювати впровадження коучингу та наставництва через внутрішні корпоративні програми; активніше використовувати онлайн-навчання, яке дозволяє зменшити витрати на розвиток лідерських компетенцій; розширити співпрацю між університетами та підприємствами для створення ефективних програм підготовки майбутніх керівників. У перспективі такі заходи дозволять Україні наблизитися до рівня Польщі у сфері розвитку лідерського потенціалу працівників.

Таким чином, розвиток лідерського потенціалу є багатограним процесом, що включає в себе різні моделі та практики, адаптовані до конкретних умов та потреб організацій. Важливим є поєднання теоретичних знань з практичним досвідом та постійний зворотний зв'язок для ефективного розвитку лідерських якостей.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ У ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

#### 2.1. Загальна характеристика товариства та його персоналу

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» було засноване в результаті реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобетон», яке припинило свою діяльність. Підприємство веде свою історію з 1956 року. У 1987 році було прийнято рішення про реконструкцію заводу з метою модернізації виробничих потужностей. У 1994 році, відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної корпорації, державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» було реорганізовано в ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2019-2023 рр. Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зріс на третину з 638 млн. грн. до 849 млн. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці у 1,52 рази. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 47,33%) спостерігалось у 2023 р.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2019 р. він складав 0,94 грн. на 1 грн., а у 2023 р. він зріс до 0,95 грн. на 1 грн. Збільшення виручки від продажу продукції та зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 139713 тис. грн. у 2019 р. до 147307 тис. грн. у 2023 р.,

тобто на 5,44%. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. 2.1.

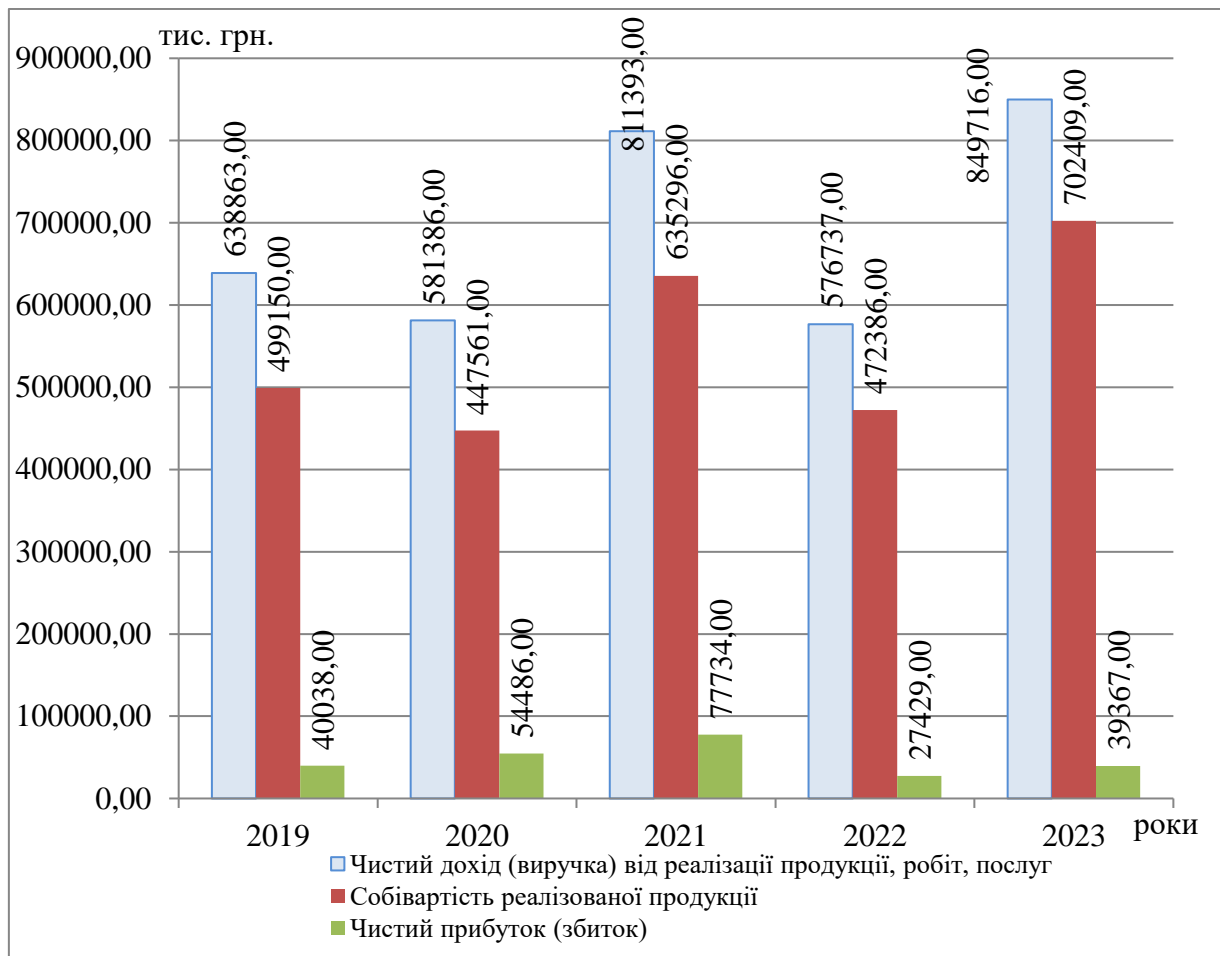


Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Як бачимо з рисунку 2.1., у 2019 році чистий дохід становив 638 863 тис. грн, а у 2023 році – 849 716 тис. грн, що свідчить про зростання на 33%. Спад виручки спостерігався у 2020 році (581 186 тис. грн), але з 2021 року розпочалося її значне збільшення. У 2019 році собівартість реалізованої продукції становила 499 150 тис. грн, а у 2023 році – 702 409 тис. грн. Це вказує на зростання виробничих витрат, що може бути пов'язано з подорожчанням сировини, енергоносіїв або підвищенням зарплат працівників.

У 2019 році підприємство отримало 40 038 тис. грн чистого прибутку, але у 2020 році цей показник знизився до 54486 тис. грн. Найвищий прибуток

зафіксовано у 2021 році (77 734 тис. грн), що може свідчити про успішну оптимізацію витрат або ефективні управлінські рішення. У 2022 році прибуток різко зменшився (27 429 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано із загальними економічними труднощами в країні. У 2023 році прибуток зріс до 39 867 тис. грн, що свідчить про певне відновлення фінансової стабільності. Підприємство демонструє зростання виручки, що вказує на стабільний розвиток та збільшення обсягів реалізації продукції. Однак збільшення собівартості продукції є викликом, оскільки воно зменшує прибутковість компанії. Після пікового прибутку у 2021 році спостерігалось його зниження у 2022 році, але у 2023 році прибутковість знову почала відновлюватися.

Результати господарської діяльності, а отже і ефективність менеджменту залежить передусім від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного і власне вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції. Працівниками основної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є робітники, інженерно-технічний персонал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	493	476	527	482	431	-62
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	35	24	34	33	32	-3
службовці	42	25	47	34	39	-3
виробничий персонал, усього	398	409	428	397	342	-56
з них:						
основні робітники	365	379	395	364	312	-53
допоміжні робітники	33	30	33	33	30	-3

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

За останні п'ять років чисельність персоналу підприємства скоротилася на 62 особи, що відбулося переважно за рахунок зменшення кількості виробничих працівників на 56 осіб. Зокрема, чисельність основних робітників зменшилася на 53 особи, а допоміжних – на 3 особи. Також було скорочено 6 працівників управлінського персоналу, з яких 3 спеціалісти та 3 службовці.

Підприємство займається виготовленням будівельних виробів із використанням сучасних технологій, що вимагає високої кваліфікації та глибоких знань. Як свідчать дані таблиці 2.3, у порівнянні з 2019 роком питома вага службовців зросла. Збільшення частки спеціалістів та кваліфікованих робітників позитивно вплинуло на загальну ефективність праці, що сприяє підвищенню продуктивності на одного працівника.

Таблиця 2.3. Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, %, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	3,65	3,78	3,42	3,73	4,18	0,53
спеціалісти	7,10	5,04	6,45	6,85	7,42	0,33
службовці	8,52	5,25	8,92	7,05	9,05	0,53
виробничий персонал	80,73	85,92	81,21	82,37	79,35	-1,38

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У загальній чисельності персоналу підприємства частка управлінських працівників становила 19,27% у 2019 році та зросла до 20,65% у 2023 році. Це свідчить про те, що кількість управлінського персоналу залишається в межах допустимих норм керованості, не створюючи надмірного навантаження на виробничий персонал.

Рух кадрів на підприємстві відбувається шляхом найму нових працівників, звільнення колишніх співробітників, а також внутрішніх переміщень. Процес оновлення трудового колективу внаслідок таких змін називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття персоналу може бути спричинене як об'єктивними факторами (скороченням виробництва,

досягненням пенсійного віку, призовом на військову службу, вступом до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (пошук роботи з кращими умовами, особисті чи сімейні обставини).

Для детального аналізу руху персоналу використаємо розрахунки, наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Дані про рух робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	493	476	527	482	431	-62
Прийнято працівників, осіб	36	64	22	12	37	1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	53	13	67	63	22	-31
за власним бажанням	47	12	60	59	20	-27
з причин скорочення штатів	6	0	5	3	1	-5
за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0730	0,1345	0,0417	0,0249	0,0858	0,0128
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,1075	0,0273	0,1271	0,1307	0,0510	-0,0565
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0953	0,0273	0,1176	0,1245	0,0487	-0,0466

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Згідно з даними таблиці 2.4, у 2023 році на підприємство було прийнято 37 осіб, а звільнено – 22, що на 31 особу менше, ніж у 2019 році. За п'ять років загалом було прийнято 171 особу, а звільнено – 218. Розраховані коефіцієнти показують зниження плинності кадрів на підприємстві, що є позитивною тенденцією. Так, за минулий рік частка оновленого складу склала 8,5%, а частка звільнених працівників – 5,1% від загальної чисельності. Найвищий коефіцієнт плинності був у 2021–2022 роках і становив 11,76-12,45%, а в наступні роки кількість бажаючих залишити підприємство була незначною.

Таким чином, підприємство продовжує залишатися великим роботодавцем, що у 2023 році активно збільшувало виробничі потужності та обсяги виробництва, що, ймовірно, вимагатиме додаткових людських ресурсів. Цю гіпотезу можна перевірити шляхом порівняння змін чисельності працівників з показниками озброєності праці та продуктивності (рис. 2.2).

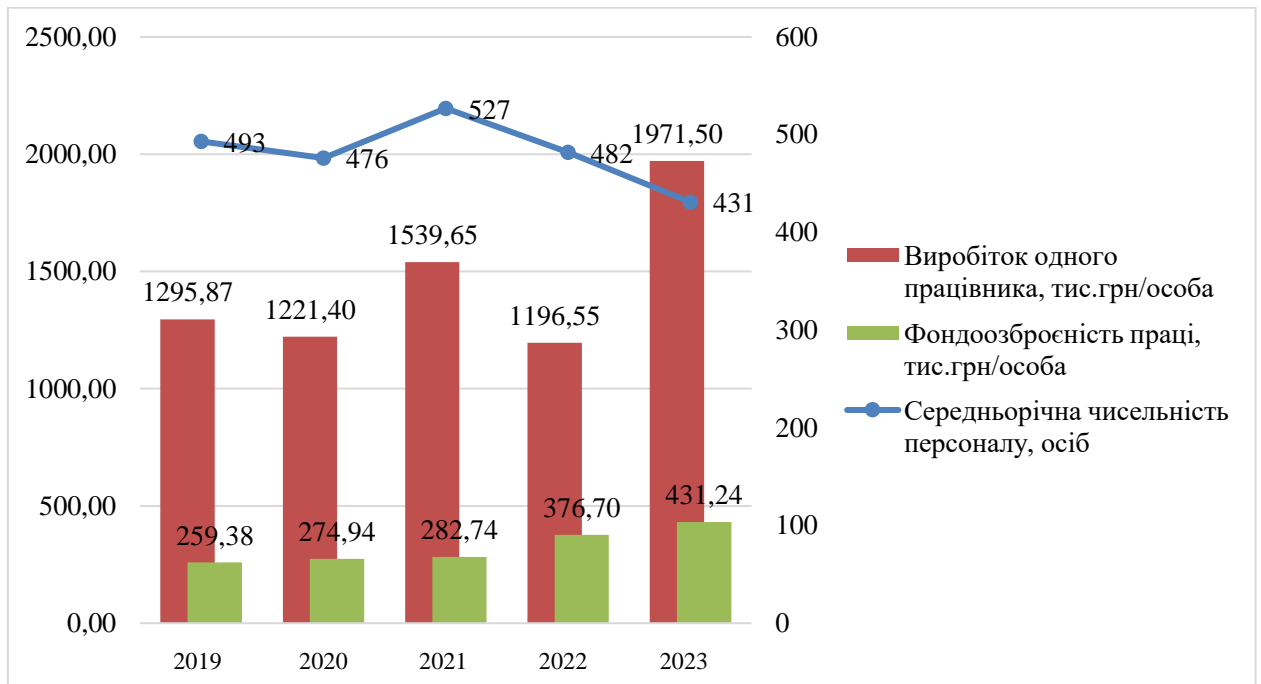


Рисунок 2.2. – Порівняння динаміки чисельності працівників і показників озброєності праці та її продуктивності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
Примітка. Визначено за даними табл.1.1.

Таким чином, аналіз продуктивності праці на підприємстві свідчить про те, що у звітному році продуктивність праці зростає порівняно з попередніми.

Загальний висновок про працівників ТДВ "Хмельницькзалізобетон" свідчить, що підприємство демонструє доволі стабільну кадрову політику. У 2023 році на підприємство було прийнято 37 осіб, а звільнено – 22, що є показником здорової кадрової динаміки. Зменшення рівня плинності в порівнянні з попередніми роками, а також зниження чисельності бажаючих залишити підприємство, вказує на позитивну атмосферу всередині колективу та стабільність у кадрових питаннях.

ТДВ "Хмельницькзалізобетон" залишається значним роботодавцем, який активно нарощує виробничі потужності та обсяги виробництва, що вимагає додаткових людських ресурсів у майбутньому. Підприємство вивчає і враховує зміни в чисельності працівників, що дозволяє оперативно реагувати на потреби виробництва і забезпечувати ефективність роботи.

## 2.2. Аналіз рівня лідерського потенціалу персоналу

У ході досліджено нами було проведено аналіз складових лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які проявляються найбільш яскраво. Так, на нашу думку, працівники, у тому числі, керівники підприємства у своїй діяльності проявляють такі риси лідерства, що систематизовані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Ознаки лідерства у працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ознака	Зміст
Відповідальність	– здатність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення та їх наслідки.
Ініціативність	– прагнення проявляти новаторство та пропонувати ідеї для вдосконалення робочих процесів.
Стресостійкість	– здатність ефективно працювати у складних ситуаціях і приймати раціональні рішення під тиском.
Комунікабельність	– уміння налагоджувати взаємини з колегами та ефективно передавати інформацію.
Технічна експертиза	– знання та навички, необхідні для виконання професійних обов'язків на високому рівні.
Аналітичне мислення	– здатність аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення.
Вміння планувати	– організація роботи команди, розподіл ресурсів та визначення пріоритетів.
Мотивація колективу	– здатність надихати та мотивувати працівників на досягнення спільних цілей.
Вміння делегувати	– ефективний розподіл завдань між членами команди.
Розвиток команди	– здатність підтримувати та розвивати професійні та особистісні навички підлеглих.
Командна робота	– здатність працювати у злагодженій співпраці з іншими підрозділами та колегами.

Продовження табл.2.1.

Дотримання корпоративної культури	– підтримка цінностей підприємства та відповідність нормам поведінки.
Готовність до змін	– адаптація до нових умов, технологій і підходів у роботі.
Креативність	– здатність генерувати нестандартні рішення.
Кар’єрні амбіції	– орієнтація на професійне зростання та готовність працювати для досягнення цілей.

Примітка. Складено автором.

Задоволеність роботою – позитивне ставлення до своєї ролі в організації.

Лідерський потенціал працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з поєднання особистісних якостей, професійних компетенцій, емоційного інтелекту, лідерських навичок та мотиваційних чинників. Розвиток цих складових сприятиме ефективному управлінню, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

З метою аналізу рівня лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вважаємо за доцільне провести опитування власне працівників. Нами було розроблено анкету на 8 питань. Анкета включає питання з варіантами відповідей «так», «частково» та «ні», а також відкрите питання, що дає можливість працівникам запропонувати власні бачення щодо активізації лідерського потенціалу товариства. У анкетуванні взяли участь 12 працівників товариства. Результати наведені у таблиці 2.2. та таблиці 2.3.

Таблиця 2.2. Результати анкетування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (відповіді на питання 1, 3, 4, 5 та 7)

№	Питання	Так	Ні	Частково
1	Вважають себе лідерами	5	3	4
3	Можливості для прояву лідерства	4	3	5
4	Заохочення керівництва	6	3	3
5	Участь у програмах розвитку	2	4	6
7	Врахування думки працівників	5	3	4

Примітка. Складено автором.

Таблиця 2.3. Результати анкетування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (відповіді на питання 2, 6 та 8)

№	Питання	Варіанти відповідей
2.	Найважливіші якості лідера	Відповідальність – 9, Комунікабельність – 7, Ініціативність – 6, Вміння ухвалювати рішення – 8, Здатність мотивувати – 5
6.	Інструменти розвитку лідерства	Тренінги та семінари – 8, Наставництво – 5, Участь у проєктних групах – 7, Зовнішнє навчання – 4, Самостійне навчання – 6
8.	Що може сприяти покращенню?	Відповіді у вільному форматі: більш змістовне і практично орієнтоване наповнення тренінгів, доступ до нових освітніх програм, більша увага до думок працівників

Примітка. Складено автором.

Проведемо більш детальний аналіз результатів опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в розрізі окремих питань.

1. Самооцінка лідерських якостей: 5 працівників (41,7%) вважають себе лідерами; 3 працівники (25%) не вважають себе лідерами; 4 працівники (33,3%) частково оцінюють свої лідерські якості. Як бачимо, більшість працівників або вважають себе лідерами, або частково визнають наявність таких якостей. Це свідчить про те, що значна частина працівників має базовий потенціал для лідерської діяльності, однак потрібен додатковий розвиток для підвищення впевненості в собі.

2. Найважливіші якості лідера: відповідальність (9 осіб); вміння ухвалювати рішення (8 осіб); комунікабельність (7 осіб); ініціативність (6 осіб); здатність мотивувати (5 осіб). З таких відповідей можемо зробити висновок, що працівники високо цінують відповідальність та вміння ухвалювати рішення як основні риси лідера. Це підкреслює потребу у формуванні у керівників навичок прийняття рішень і відповідальності. Комунікабельність також займає важливе місце, що вказує на значення міжособистісних відносин.

3. Можливості для прояву лідерських якостей: 4 працівники (33,3%) вважають, що можливостей достатньо; 5 працівників (41,7%) вважають, що можливостей лише частково достатньо; 3 працівники (25%) відчують недостатність можливостей. Отже, майже половина опитаних (41,7%) зазначають, що можливості для реалізації лідерських якостей є обмеженими. Це може свідчити про необхідність створення додаткових умов для ініціативності та розвитку лідерського потенціалу на робочих місцях.

4. Заохочення лідерства керівництвом: 6 працівників (50%) стверджують, що керівництво заохочує розвиток лідерських якостей; 3 працівники (25%) не помічають заохочень; 3 працівники (25%) вважають, що заохочення частково існує. Половина працівників відзначають підтримку з боку керівництва, але ще чверть опитаних не бачать жодних заохочень. Це свідчить про нерівномірний підхід до стимулювання розвитку лідерства, що може знижувати загальну мотивацію працівників.

5. Участь у програмах розвитку: лише 2 працівники (16,7%) брали участь у програмах розвитку; 6 працівників (50%) хотіли б взяти участь у таких програмах; 4 працівники (33,3%) не брали участі і не виявляють інтересу. Понад половина працівників зацікавлені у розвитку своїх лідерських навичок, однак дуже мала кількість дійсно мала змогу брати участь у таких програмах. Це вказує на потребу впровадження тренінгів, навчальних курсів і наставництва.

6. Інструменти розвитку лідерства: тренінги та семінари (8 осіб), Участь у проєктних групах (7 осіб); самостійне навчання (6 осіб); наставництво (5 осіб); зовнішнє навчання (4 особи). Бачимо, що працівники вважають, що найефективнішими інструментами є тренінги, семінари та робота у проєктних групах. Це підкреслює необхідність акценту на активних формах навчання і співпраці.

7. Врахування думки працівників: 5 працівників (41,7%) вважають, що їхня думка враховується; 4 працівники (33,3%) відзначають, що їхню думку враховують частково; 3 працівники (25%) вважають, що їхня думка не

враховується. Хоча більшість працівників зазначають, що їхню думку враховують повністю або частково, ще чверть вважає, що їхній голос не має значення. Це може впливати на рівень мотивації та лояльності персоналу.

На окрему увагу заслуговує аналіз лідерських компетентностей у власне директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Нами було проведено експертне оцінювання лідерських компетентностей директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за методикою, викладеною нище:

- Оцінювальні критерії: 5 блоків, кожен із яких містить 4 підкритерії.
- Шкала оцінювання: 1–10 балів (1 – дуже низький рівень, 10 – дуже високий рівень).
- Чисельність експертів: 6 осіб.
- Формула розрахунку загального балу по критерію:

$$S = \frac{\sum X_i}{n}$$

де  $X_i$  – оцінка експерта,  $n$  – кількість експертів.

Таблиця 2.4. Результати експертного оцінювання лідерських компетентностей директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Критерій оцінювання	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4
1	Професійна компетентність	9	8	10	9
2	Лідерські якості та комунікативні навички	8	7	9	8
3	Організаційна культура та етика	9	9	8	9
4	Інноваційність та стратегічне мислення	7	8	7	7
5	Соціальна відповідальність та кризове управління	8	7	9	8
1	Професійна компетентність	9	8	10	9
2	Лідерські якості та комунікативні навички	8	7	9	8

Примітка. Складено автором.

Як бачимо з таблиці 2.4., сильними сторонами керівника, на думку, експертів, є:

- Професійна компетентність (8,83 бала) – високий рівень знань у сфері будівництва, стратегічне мислення, здатність до аналізу економічних показників.
- Організаційна культура та етика (8,67 бала) – керівник дотримується корпоративних стандартів, забезпечує прозорість процесів і формує сприятливий психологічний клімат.
- Лідерські якості та комунікація (8,00 бала) – керівник має навички управління командою, ефективного спілкування, ведення переговорів. Зі свого боку, потребують покращення окремі аспекти, зокрема:
- Інноваційність та стратегічне мислення (7,00 бала) – необхідно більше уваги приділяти впровадженню цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів.
- Соціальна відповідальність та кризове управління (7,83 бала) – хоча рівень управління кризами високий, варто розширити соціальні ініціативи, посилити підтримку персоналу.

У цілому, можна зробити висновок про те, що директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє високий рівень професійної компетентності, лідерських якостей та організаційної культури. Основними точками росту є впровадження інновацій та розширення соціальних ініціатив. Рекомендовано розробити програму цифрової трансформації підприємства та посилити роботу з персоналом у кризових умовах.

На нашу думку, підвищити рівень обґрунтування висновків про лідерський потенціал працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна за рахунок такого інструменту як побудова діаграми Ішікави (діаграма "риб'ячої кістки"), яка допомагає візуалізувати причини певного явища, у цьому випадку – фактори, що впливають на лідерський потенціал працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для побудови діаграми розглянемо основні

категорії факторів, що впливають на розвиток і активізацію лідерського потенціалу у досліджуваному товаристві. Основні фактори мають такий вигляд:

1. Людські ресурси (Персонал):
  - скорочення чисельності персоналу (-62 особи);
  - зменшення виробничих працівників (-56 осіб);
  - відтік кваліфікованих спеціалістів (-3 особи);
  - внутрішній рух кадрів (найм, звільнення, переміщення);
  - високі вимоги до кваліфікації.
2. Навчання та розвиток:
  - підвищення кваліфікації спеціалістів;
  - наставництво та коучинг;
  - брак системних освітніх програм;
  - потреба у сучасних методах навчання.
3. Організаційні фактори:
  - співвідношення управлінського та виробничого персоналу (20,65% управлінців);
  - політика керівництва щодо розвитку лідерства;
  - корпоративна культура та її вплив на мотивацію;
  - впровадження сучасних технологій та їх вплив на персонал.
4. Соціально-економічні умови:
  - зменшення плинності кадрів (зниження коефіцієнта плинності на 4,66%);
  - можливості кар'єрного зростання;
  - зміни в ринку праці (конкуренція за таланти);
  - Економічна ситуація та її вплив на підприємство.
5. Матеріально-технічне забезпечення:
  - використання сучасних технологій у виробництві;
  - забезпеченість працівників необхідними ресурсами;

- автоматизація виробництва та її вплив на потребу в кадрах.
- Тепер побудуємо діаграму Ішікави на основі цих категорій.

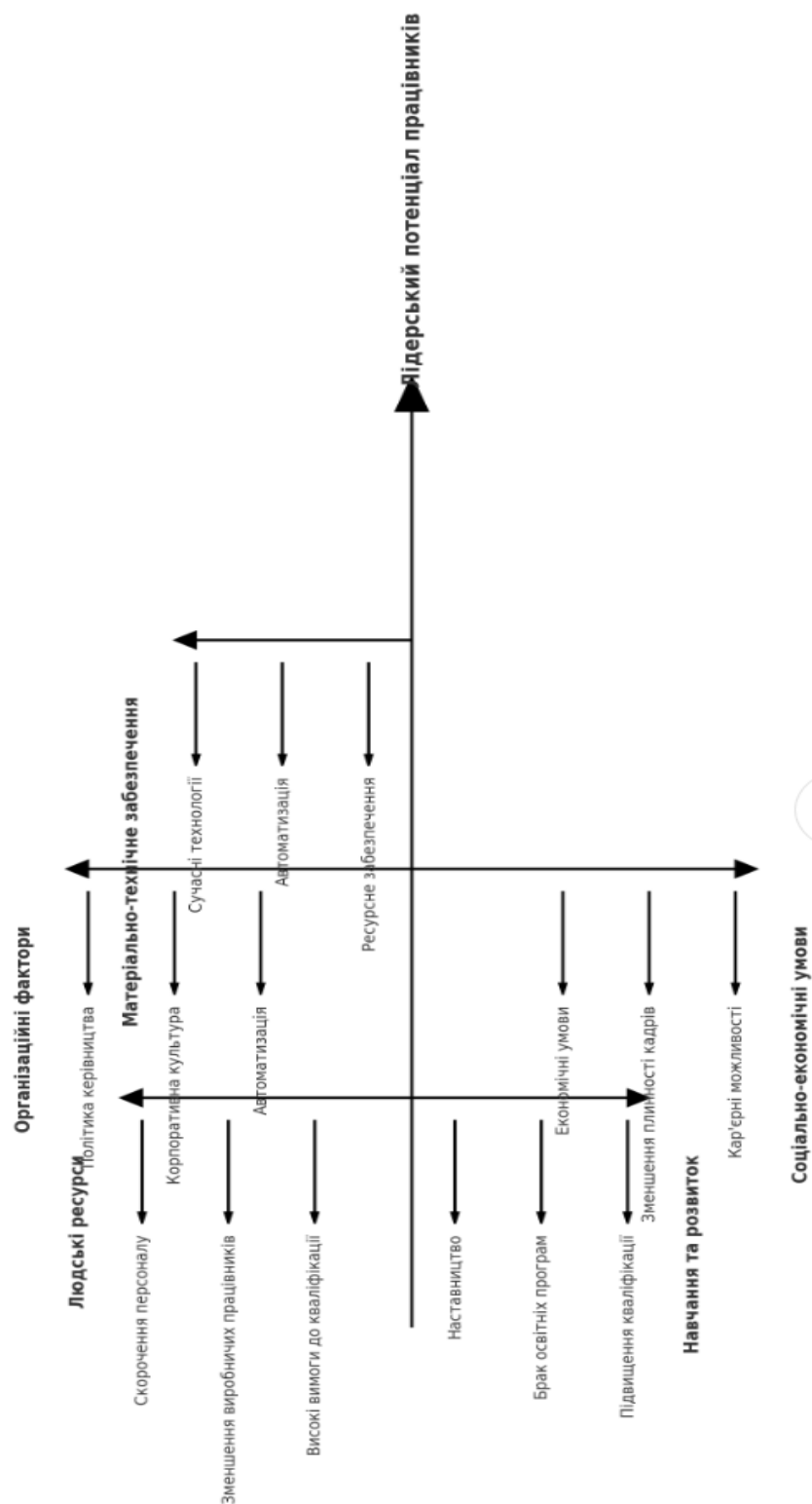


Рис. 2.3. Діаграма Ішікави, яка відображає основні фактори, що впливають на лідерський потенціал працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором.

Ось діаграма Ішікави, яка відображає основні фактори, що впливають на лідерський потенціал працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вона включає основні категорії причин та їх підкатегорії, що впливають на розвиток та активізацію лідерства на підприємстві.

У загальному вигляді, на нашу думку, ключовими проблемами у формуванні лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- Недостатня кількість навчальних програм та тренінгів. Відсутність систематичного навчання працівників для розвитку їхніх лідерських навичок обмежує можливості самореалізації та вдосконалення.
- Обмежені можливості для прояву ініціативи. Працівники зазначають, що не завжди можуть реалізувати свої ідеї чи впливати на рішення, що приймаються в організації.
- Нерівномірне заохочення з боку керівництва. Частина працівників не отримує належної підтримки або визнання своїх зусиль, що знижує мотивацію до розвитку лідерських якостей.
- Недостатнє врахування думки працівників. Деякі співробітники вважають, що їхні пропозиції та ідеї ігноруються, що створює відчуття відчуженості від процесу прийняття рішень.
- Відсутність чіткої стратегії розвитку лідерського потенціалу. На підприємстві не запроваджено комплексної політики, спрямованої на виявлення, підтримку та розвиток лідерських здібностей серед працівників.
- Брак наставництва та менторства. Відсутність програми наставництва для передачі досвіду від старших працівників молодшим негативно впливає на загальний рівень професійного зростання та розвитку лідерських якостей.
- Низький рівень комунікації між підрозділами. Недостатня взаємодія між працівниками різних підрозділів обмежує можливості обміну ідеями, що є важливим для формування командного духу та розвитку лідерських навичок.
- Мотиваційні бар'єри. Недостатнє матеріальне або нематеріальне стимулювання знижує бажання працівників проявляти ініціативу та

прагнути лідерства.

За результатами проведеного у товаристві опитування працівників можемо зробити декілька висновків та узагальнень. А саме:

1. Розвиток програм навчання. Враховуючи зацікавленість працівників у розвитку, підприємству доцільно організувати тренінги та семінари з розвитку лідерських якостей, а також створити можливості для наставництва.
2. Покращення умов для прояву лідерства. Потрібно забезпечити більше можливостей для працівників проявляти ініціативу через участь у проєктних групах, реалізацію інноваційних ідей та залучення до прийняття рішень.
3. Підтримка з боку керівництва. Заохочення лідерських якостей має стати систематичним, зокрема через регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень і стимулювання ініціативи.
4. Залучення працівників до прийняття рішень. Важливо враховувати думку всіх працівників і створювати умови, за яких вони почуватимуться частиною процесу управління.
5. Індивідуальна робота з працівниками. Для кожного працівника доцільно розробити індивідуальний план розвитку, враховуючи його сильні сторони, мотивацію та бажання розвиватися.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню лідерського потенціалу працівників, що позитивно позначиться на загальній ефективності діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 3**

### **АКТИВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1. Закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства**

Закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства є важливими для забезпечення ефективного розвитку організації та досягнення високих результатів. Лідерський потенціал у цьому контексті не обмежується лише керівними посадами, а стосується всіх працівників, які мають здатність проявляти ініціативу, приймати відповідальність за прийняття рішень, надихати та мотивувати інших. Нижче наведені основні закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства:

1. Сприятливе середовище для розвитку. Активізація лідерського потенціалу залежить від створення сприятливого середовища для працівників, яке включає:

- Відкритість до інновацій: підприємства, які заохочують новаторство, ініціативність та проявлення лідерських якостей на всіх рівнях, допомагають працівникам реалізувати свій потенціал.
- Корпоративна культура: організації з сильною корпоративною культурою, що підтримує співпрацю, етику та взаємопідтримку, мають високий рівень активізації лідерського потенціалу серед своїх працівників.

2. Можливості для саморозвитку. Лідерський потенціал активізується, коли працівники мають можливість для:

- Навчання та підвищення кваліфікації: регулярне навчання через тренінги, семінари та курси з розвитку лідерських навичок.
- Менторство та коучинг: створення програм наставництва та коучингу, де досвідчені працівники допомагають менш досвідченим, дозволяючи їм розвиватися та проявляти лідерські якості.
- 3. Мотивація та винагорода. Лідерський потенціал працівників

активізується, коли:

- Призначення завдань з високими вимогами: надання можливості працівникам брати на себе відповідальність за важливі проекти та завдання сприяє розвитку їх лідерських якостей.
- Визнання досягнень: регулярне визнання та нагородження за досягнення працівників, які проявляють ініціативу та лідерські якості, підвищує їх мотивацію та активізує лідерський потенціал.

4. Розвиток комунікаційних навичок. Лідерський потенціал активізується, коли працівники вчаться ефективно спілкуватися, працювати в команді та впливати на інших:

- Командна робота: лідерські якості активно проявляються під час роботи в команді, де важливо вміти слухати, координувати дії та мотивувати інших.
- Комунікація з керівництвом: забезпечення відкритої комунікації між працівниками і керівництвом дозволяє краще зрозуміти цілі підприємства та активно долучатися до їх досягнення.

5. Роль організаційної структури. Організаційна структура підприємства може сприяти чи гальмувати активізацію лідерського потенціалу:

- Плоска структура: підприємства з менш ієрархічною структурою дозволяють працівникам брати на себе більше ініціативи і відповідальності, що сприяє розвитку лідерських якостей.
- Розподіл ролей: чіткий розподіл ролей та відповідальності допомагає працівникам зрозуміти, де вони можуть проявити свої лідерські якості і як їх зусилля можуть сприяти загальному успіху підприємства.

6. Залучення до прийняття рішень. Лідерський потенціал працівників активізується, коли їм надається можливість брати участь у процесі прийняття рішень:

- Участь в управлінні проектами: заохочення працівників до участі в управлінні проектами допомагає розвивати їхні організаторські здібності, а також вміння працювати в умовах невизначеності та

приймати важливі рішення.

- Делегування відповідальності: працівники, яким довіряють виконання важливих завдань і прийняття рішень, здобувають досвід, що активізує їх лідерський потенціал.

7. Психологічний клімат в колективі. Важливим фактором активізації лідерського потенціалу є наявність психологічного клімату, який підтримує розвиток лідерських якостей:

- Підтримка ініціативи: позитивне ставлення до ініціативи і підтримка працівників в їхніх зусиллях сприяє розвитку їхніх лідерських навичок.
- Взаємна довіра: створення атмосфери взаємної довіри і поваги дозволяє працівникам проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність.

8. Зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок є важливою складовою розвитку лідерських якостей:

- Регулярний зворотній зв'язок: конструктивна критика та позитивне підкріплення з боку керівництва дозволяють працівникам краще усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки для розвитку.
- Оцінка лідерських якостей: застосування методів оцінки лідерських якостей (наприклад, 360-градусна оцінка) допомагає працівникам зрозуміти, як їх бачать інші, і на чому слід працювати для розвитку своїх лідерських компетенцій.

Активізація лідерського потенціалу працівників підприємства є комплексним процесом, який включає створення сприятливого середовища, можливості для саморозвитку, ефективну комунікацію, мотивацію та психологічну підтримку. Заохочення ініціативи, делегування відповідальності, розвиток навичок командної роботи та забезпечення зворотного зв'язку допомагають працівникам реалізувати свій лідерський потенціал, що сприяє досягненню високих результатів на рівні підприємства в цілому [33; 34; 41, С.102-104].

На нашу думку, у контексті досліджуваної теми на окрему увагу

заслугує активізація особистісного потенціалу керівників підприємства є важливим аспектом управління, оскільки від того, наскільки ефективно керівник реалізує свій особистісний потенціал, залежить успіх організації в цілому [47]. Особистісний потенціал включає в себе такі важливі складові, як внутрішня мотивація, емоційний інтелект, лідерські якості, здатність до саморозвитку, адаптація до змін і здатність до прийняття складних рішень. Закономірності його активізації визначаються внутрішніми та зовнішніми чинниками, що взаємодіють між собою.

1. Адаптація до змін в організаційних умовах. Зміни на підприємстві, такі як реорганізація, зміна стратегії або впровадження нових технологій, можуть вимагати активізації особистісного потенціалу керівників. В таких умовах керівники повинні виявляти високу гнучкість, здатність до швидкої адаптації, а також уміння впоратися з емоційним та психологічним тиском. Зокрема, в умовах швидких змін важливими стають здатність до стратегічного мислення та високий рівень емоційного інтелекту для підтримки мотивації працівників і збереження морального клімату в колективі.

2. Розвиток самоусвідомлення та рефлексії. Активізація особистісного потенціалу неможлива без високого рівня самоусвідомлення керівника. Оцінка своїх сильних та слабких сторін, здатність до рефлексії (самоаналізу) допомагають керівникам краще розуміти, як їхні дії впливають на колектив та організацію загалом. Постійний процес саморозвитку, участь у тренінгах і коучингу дозволяють керівникам покращувати свої управлінські якості та розвивати лідерські здібності.

3. Мотивація та внутрішній драйв. Особистісний потенціал активізується тоді, коли керівники мають чітке усвідомлення своїх цілей та прагнень. Внутрішня мотивація, яка визначається бажанням досягати великих результатів, постійно вдосконалювати себе та підприємство, є рушійною силою для досягнення успіху. Керівники, які мають високий рівень внутрішньої мотивації, здатні бути прикладом для своїх підлеглих, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи всієї організації.

4. Взаємодія з командою і розвиток комунікаційних навичок. Ефективна взаємодія з командою є важливим чинником активізації особистісного потенціалу керівника. Здатність до ефективного спілкування, активне слухання та підтримка відносин довіри в колективі дозволяють створювати позитивну атмосферу, що мотивує працівників до високих результатів. Комунікаційні навички, а також здатність до управління конфліктами й заохочення співробітників до співпраці відіграють ключову роль у формуванні успішної командної роботи.

5. Стратегічне і критичне мислення. Керівники підприємств, які мають високий рівень стратегічного та критичного мислення, здатні бачити не лише поточні проблеми, а й передбачати майбутні виклики для організації. Це вимагає активізації аналітичних здібностей, здатності до розробки довгострокових планів та орієнтації на результат. Стратегічне мислення дозволяє керівникам підприємств робити обґрунтовані рішення та діяти відповідно до змінних умов ринку та внутрішньої ситуації на підприємстві.

6. Лідерські якості та вплив на інших. Особистісний потенціал керівника безпосередньо пов'язаний з його лідерськими якостями, які включають здатність до мотивації, прийняття рішень та натхнення команди. Лідер, який володіє високим рівнем самовпевненості, здатний надихати своїх підлеглих на досягнення високих результатів. У таких випадках керівники активно використовують свої особистісні якості, щоб вести за собою колектив через складні етапи розвитку підприємства.

7. Культура та етика організації. Організаційна культура, що підтримує етичні норми та цінності, також впливає на активізацію особистісного потенціалу керівників. Лідери, які працюють у таких умовах, схильні до активного застосування моральних принципів у своїй роботі, дотримуються високих стандартів чесності та відкритості. Це дозволяє підвищити рівень довіри в команді та зміцнити репутацію підприємства.

Активізація особистісного потенціалу керівників підприємства є багатофакторним процесом, що залежить від здатності адаптуватися до змін,

розвитку внутрішньої мотивації, підтримки ефективних комунікацій з командою, а також від стратегічного мислення та моральних принципів. Успішна активізація цих складових дозволяє керівникам бути ефективними лідерами, що здатні вести підприємство до досягнення високих результатів і забезпечувати його стійкий розвиток [35; 38; 43].

На наш погляд, в умовах дії правового режиму воєнного стану, питання лідерства та лідерського потенціалу постає особливо гостро. При цьому до нього є особливі вимоги. У таблиці 3.2. відображено закономірності активізації лідерського потенціалу керівників підприємства в звичайних умовах та в умовах війни.

Таблиця 3.2. Порівняльна характеристика закономірностей активізації лідерського потенціалу керівників підприємства в звичайних умовах та в умовах війни

Параметр	Звичайні умови	Умови війни
Стратегічне мислення	Визначення довгострокових цілей і планів, адаптація до ринкових змін.	Фокус на короткострокових цілях, оперативне планування, швидка адаптація до зміни обставин.
Адаптація до змін	Поступова адаптація до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.	Негайна адаптація до екстрених змін в умовах кризових ситуацій, перебудова діяльності підприємства під час воєнних дій.
Управління стресом	Помірне управління стресовими ситуаціями на рівні керівництва та команди.	Підвищене управління стресом через високий рівень невизначеності, постійна необхідність приймати швидкі і важкі рішення під тиском.
Лідерські якості	Сприяння розвитку колективу, підтримка мотивації та морального клімату.	Підтримка морального духу в екстремальних умовах, здатність надихати команду на дії в умовах невизначеності і криз.
Комунікація та взаємодія	Стандартне управління взаємодією в колективі через регулярні зустрічі та зворотний зв'язок.	Підвищена частота і інтенсивність комунікації, необхідність забезпечити чіткість і прозорість в умовах інформаційної війни та стресу.

Продовж. табл. 3.2.

Мотивація співробітників	Заохочення до продуктивності через досягнення бізнес-цілей та розвиток кар'єри.	Мотивація через підтримку колективу у важких часах, забезпечення фізичної та психологічної безпеки.
Прийняття рішень	Прийняття рішень на основі стратегічного плану та довгострокових цілей.	Прийняття швидких, іноді імпровізованих рішень в умовах постійної невизначеності, необхідність діяти в умовах обмежених ресурсів.
Управління ресурсами	Оптимізація використання ресурсів, інвестування в розвиток і інновації.	Розподіл обмежених ресурсів, швидке реагування на зміни в умовах дефіциту матеріалів, відсутності доступу до частини ресурсів.
Підтримка командної роботи	Залучення співробітників до командної роботи для досягнення спільних цілей.	Створення згуртованості в команді через кризову ситуацію, підтримка в умовах високого рівня стресу та ризику.
Соціальна відповідальність	Підтримка соціальних ініціатив, корпоративна відповідальність за локальні проекти.	Посилена соціальна відповідальність, допомога постраждалим, участь у гуманітарних ініціативах, підтримка громади в умовах війни.
Інноваційність та креативність	Розвиток нових продуктів і послуг, інновації для підвищення конкурентоспроможності.	Необхідність швидкого впровадження інноваційних рішень для виживання, адаптація технологій під нові обставини (наприклад, дистанційна робота, нові методи виробництва).

Примітка. Складено автором.

У звичайних умовах акцент робиться на стратегічне планування, розвиток співробітників, оптимізацію ресурсів і ефективну командну роботу. У умовах війни керівники мають значно більше викликів, оскільки вони повинні бути готові до швидкого реагування на екстремальні ситуації, підтримувати моральний дух команди, управляти ресурсами в умовах дефіциту і невизначеності, а також забезпечувати соціальну відповідальність

на тлі глобальних кризових змін [22]. Активізація лідерського потенціалу в таких умовах вимагає не лише професійних, але й моральних і психологічних якостей, здатності адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

### **3.2. Обґрунтування програми розвитку лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Проведений аналіз дозволяє виділити сильні та слабкі сторони лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Ключовими факторами успіху у питанні формування такого потенціалу є лідерські здібності, комунікативні навички та стратегічне мислення. Без них неможливо ефективно управляти підприємством та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей. Важливим аспектом є розвиток емоційного інтелекту, оскільки він сприяє кращій взаємодії між співробітниками. Для успішного функціонування підприємства у сфері будівництва необхідно володіти глибокими знаннями сучасних технологій та економічних процесів. Це забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Корпоративні цінності та командна робота формують основу для ефективного функціонування підприємства. Відкритість до інновацій свідчить про гнучкість організаційної структури та готовність до змін, що є важливим у динамічному бізнес-середовищі. Наявність стимулів для розвитку співробітників, кар'єрне зростання та система винагород підвищують залученість працівників до виконання завдань. Однак, варто враховувати, що недостатня увага до мотивації може призвести до зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.

Постійне підвищення кваліфікації працівників, тренінги та обмін досвідом із зарубіжними партнерами сприяють підвищенню професійного рівня персоналу. Інвестування в навчання є важливою складовою довгострокового розвитку компанії.

Оптимізація виробництва через автоматизацію процесів дозволяє

підвищити ефективність роботи підприємства. Використання сучасних ресурсів є необхідною умовою для підвищення якості продукції та зниження витрат. Відкритість до змін та стратегічне планування є ключовими елементами для успішного розвитку компанії. Підтримка розвитку персоналу демонструє орієнтованість підприємства на довгострокову перспективу.

Поліпшення умов праці, соціальні гарантії та сприятливе робоче середовище зменшують рівень звільнень. Це є важливим чинником стабільності компанії, оскільки висока плинність кадрів може призвести до втрати цінних фахівців і зниження продуктивності праці.

Таблиця 3.2. демонструє комплексний підхід до розвитку лідерського потенціалу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основними перевагами є наявність професійної компетентності, чітко вибудованої організаційної культури та сприятливого середовища для навчання й розвитку персоналу. Водночас необхідно посилити мотиваційні механізми та вдосконалити систему матеріального стимулювання, що сприятиме зниженню рівня плинності кадрів. Інтеграція всіх зазначених елементів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та підвищити ефективність управлінських процесів.

Таблиця 3.2. Основні складові лідерського потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Компонент	Зміст
Особистісні якості	Лідерські здібності, комунікативні навички, стратегічне мислення, емоційний інтелект
Професійна компетентність	Досвід у будівельній галузі, знання сучасних технологій, розуміння економічних процесів
Організаційна культура	Корпоративні цінності, командна робота, відкритість до інновацій
Мотивація персоналу	Стимулювання ініціативності, кар'єрне зростання, система винагород і заохочень
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, тренінги, обмін досвідом із зарубіжними партнерами
Матеріально-технічне забезпечення	Використання сучасних ресурсів, автоматизація процесів, оптимізація виробництва

Продовж.табл.3.2.

Політика керівництва	Відкритість до змін, стратегічне планування, підтримка розвитку персоналу
Зменшення плинності кадрів	Поліпшення умов праці, соціальні гарантії, створення сприятливого робочого середовища

Примітка. Складено автором.

Розвиток лідерського потенціалу працівників є важливим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства. Для того, щоб політика ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у цьому питанні була логічно вибудованою та послідовною, мала системний характер, на нашу думку, потрібна Програма розвитку лідерського потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Наше бачення змісту та структури такої програми наведено нижче.

### 1. Загальні положення

Програма розвитку лідерського потенціалу спрямована на формування, підтримку та вдосконалення управлінських та лідерських компетенцій керівників і перспективних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вона базується на сучасних підходах до розвитку лідерства, включає освітні, мотиваційні та практичні заходи й орієнтована на підвищення ефективності управління підприємством.

### 2. Цілі програми

1. Формування команди ефективних лідерів, здатних приймати стратегічні рішення.
2. Підвищення управлінських та комунікативних навичок працівників.
3. Стимулювання ініціативності, саморозвитку та відповідальності керівного складу.
4. Зменшення плинності кадрів та формування корпоративної культури.
5. Підготовка кадрового резерву підприємства.

### 3. Основні напрями програми

#### 3.1. Навчання та розвиток

- Впровадження системи внутрішнього наставництва: досвідчені керівники допомагають новим та перспективним співробітникам

розвивати лідерські навички.

- Організація тренінгів та семінарів: «Основи ефективного лідерства», «Командоутворення та мотивація», «Управління змінами на підприємстві», «Стресостійкість та антикризове управління»
- Співпраця з навчальними закладами для проходження курсів управління.
- Запуск онлайн-платформи з навчальними курсами та відеолекціями для персоналу.

### 3.2. Наставництво та коучинг

- Програма коучингу для керівників середньої та вищої ланки (індивідуальні та групові коуч-сесії).
- Менторська підтримка для молодих спеціалістів – кожен новий співробітник отримує наставника з досвідчених працівників.
- Регулярні зустрічі з ТОП-менеджментом для обміну досвідом та обговорення лідерських викликів.

### 3.3. Оцінка та розвиток лідерського потенціалу

- Впровадження 360-градусного оцінювання керівників та перспективних працівників для виявлення сильних і слабких сторін.
- Щорічна атестація управлінських кадрів з формуванням індивідуальних планів розвитку.
- Застосування тестування лідерських якостей на основі міжнародних методик.

### 3.4. Мотиваційна складова

- Запровадження системи преміювання за лідерські ініціативи.
- Конкурси на найкращі управлінські рішення з можливістю впровадження у виробничий процес.
- Програма ротації керівних кадрів для набуття досвіду управління різними підрозділами.
- Запровадження програми «Кадровий резерв» для перспективних працівників, що передбачає підготовку до керівних посад.

### 3.5. Корпоративна культура та командна робота

- Створення лідерських клубів – регулярні зустрічі для обговорення нових управлінських підходів та обміну досвідом.
- Організація корпоративних заходів та стратегічних сесій для підвищення командної взаємодії.
- Впровадження ініціативи «Зворотний зв'язок» – кожен працівник може висловити свої ідеї та отримати відповідь від керівництва.

#### 4. Очікувані результати

1. Підвищення рівня управлінської культури серед керівників підприємства.
2. Формування ефективного кадрового резерву для стратегічного розвитку компанії.
3. Зменшення плинності кадрів через підвищення мотивації працівників.
4. Підвищення продуктивності праці за рахунок покращення управління персоналом.
5. Розвиток корпоративної культури, що сприятиме ефективній роботі всієї команди.

#### 5. Етапи реалізації програми

Етап	Зміст заходів	Термін виконання	Відповідальні
I. Підготовчий	Аналіз потреб у розвитку лідерського потенціалу, визначення цільових груп	1-2 місяці	Відділ кадрів, керівництво
II. Навчання та коучинг	Проведення тренінгів, запуск програми наставництва, оцінка компетенцій	3-12 місяців	Навчальні центри, керівники підрозділів
III. Мотиваційні заходи	Впровадження преміювання, конкурсів на управлінські ініціативи	6-18 місяців	Керівництво, фінансовий відділ
IV. Оцінка ефективності	Аналіз результатів, коригування програми	12-24 місяці	Відділ кадрів, експерти

## 6. Контроль та моніторинг виконання програми

- Проведення щорічного аналізу рівня розвитку лідерських компетенцій керівників.
- Звіти щодо ефективності навчальних та наставницьких програм.
- Опитування працівників щодо якості управління на підприємстві.
- Оцінка впливу лідерського потенціалу на ключові показники ефективності підприємства (продуктивність, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників).

Як нами передбачається, очікувані економічні вигоди від запровадження програми розвитку лідерського потенціалу полягають у:

1. Зменшення плинності кадрів. Скорочення виробничого персоналу на 56 осіб за 5 років може бути пов'язане з відсутністю ефективної кадрової політики, відсутністю кар'єрних перспектив і недостатнім рівнем мотивації. Впровадження програми лідерського розвитку сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, що, в свою чергу, зменшить плинність кадрів.

2. Підвищенні продуктивності праці. Оскільки зменшення чисельності працівників не супроводжувалося зниженням доходу, можна зробити висновок, що підвищується продуктивність праці. Запровадження системи навчання та розвитку керівників та спеціалістів дозволить оптимізувати виробничі процеси та зробити їх більш ефективними.

3. Оптимізації витрат на управлінський персонал. Збереження сталої чисельності керівників (18 осіб) і незначні коливання серед спеціалістів свідчать про те, що підприємство підтримує відносну стабільність у керівній ланці. Однак без ефективного розвитку управлінських компетенцій існує ризик погіршення ефективності прийняття рішень. Програма розвитку лідерського потенціалу дозволить покращити управлінську культуру, що позитивно вплине на весь виробничий цикл.

4. Впливі на чистий прибуток. Якщо програма дозволить зменшити плинність кадрів та покращити ефективність управління, очікується приріст прибутку за рахунок:

- зниження витрат на найм та адаптацію персоналу;
- скорочення непродуктивних витрат;
- зменшення витрат через брак та неефективне використання ресурсів.

Завдяки програмі за рахунок цього можна буде зменшити витрати на 5-7% від загальної собівартості продукції.

Запровадження програми розвитку лідерського потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є економічно обґрунтованим кроком, що дозволить:

- знизити плинність кадрів та підвищити їхню мотивацію,
- покращити управління підприємством та прийняття рішень,
- збільшити продуктивність праці,
- скоротити витрати та підвищити прибутковість підприємства.

Отже, загалом, реалізація даної програми сприятиме не лише формуванню ефективного керівного складу, а й загальному підвищенню продуктивності праці на підприємстві. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійкий розвиток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його конкурентоспроможність на ринку.

У третьому розділі магістерської роботи проведено аналіз необхідності розвитку лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та обґрунтовано заходи щодо його активізації. Дослідження підтвердило, що ефективно управління людськими ресурсами, формування корпоративної культури та підвищення рівня професійної компетентності сприяють загальному зростанню продуктивності підприємства.

Аналіз кадрової структури показав тенденцію до скорочення виробничого персоналу, що може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому. Водночас, стабільність керівної ланки свідчить про необхідність оновлення управлінських підходів та залучення перспективних працівників до керівних посад.

Запропонована програма розвитку лідерського потенціалу передбачає заходи з навчання, наставництва, підвищення мотивації та розвитку ключових управлінських компетенцій. Основна увага приділяється:

- розвитку комунікативних і управлінських навичок;
- підвищенню відповідальності та ініціативності працівників;
- створенню кадрового резерву;
- зміцненню корпоративної культури.

Очікуваними результатами реалізації програми є зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та ефективності управлінських процесів. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства та його фінансових показників.

Таким чином, активізація розвитку лідерського потенціалу є стратегічним напрямом, що забезпечить стабільний розвиток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Магістерське дослідження присвячене важливій науковій проблемі, пов'язаній з формуванням і розвитком лідерського потенціалу підприємства. Основні результати полягають у наступному.

Лідерство – це в першу чергу мистецтво імпровізації. Ентузіазм лідера безмежний, інакше й бути не може. Тільки його фанатична відданість ідеї, проекту, команді або компанії здатна повести за собою послідовників і сподвижників. В іншому випадку за справу і зовсім не слід братися. В наш час достатньо актуальною є проблема визначення та виявлення ефективних методів, особистісного розвитку і форм навчання суспільства.

Основними складовими лідерського потенціалу є: Ціннісні установки, потреби та пріоритети: наявність чітких особистих цілей, прагнення до самовдосконалення, морально-етичних якостей. Особистісні та ділові якості: проактивність, мотивація, самоорганізованість, комунікабельність, емоційна стійкість, відповідальність тощо. Здібності: творчий підхід, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність. Професійна та лідерська компетентність: знання, навички та поведінкові якості, що забезпечують здатність ефективно виконувати як професійну діяльність, так і функції лідера.

Лідерський потенціал є складовою трудового потенціалу підприємства, який базується на принципах лідерства. Він враховує особисті лідерські якості працівників як керівного, так і рядового складу, а також результати їхньої взаємодії.

Світові практики та моделі розвитку лідерства включають різноманітні підходи, що адаптуються до культурних, соціальних та економічних умов конкретних країн. Моделі розвитку лідерського потенціалу: 1) Модель компетенцій: Цей підхід фокусується на визначенні та розвитку конкретних компетенцій, необхідних для ефективного лідерства. Він включає в себе навички стратегічного мислення, комунікації, прийняття рішень та управління командою. Наприклад, у державному управлінні України розроблено модуль

"Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління", який спрямований на формування цих компетенцій. 2) Модель трансформаційного лідерства: Цей підхід акцентує увагу на здатності лідера надихати та мотивувати підлеглих до досягнення спільних цілей, сприяючи їх особистісному та професійному розвитку. Він передбачає розвиток емоційного інтелекту, емпатії та здатності до змін. 3) Модель ситуаційного лідерства: Згідно з цією моделлю, ефективність лідера залежить від здатності адаптувати свій стиль управління до конкретної ситуації та потреб команди. Вона підкреслює важливість гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни. Таким чином, розвиток лідерського потенціалу є багатограним процесом, що включає в себе різні моделі та практики, адаптовані до конкретних умов та потреб організацій. Важливим є поєднання теоретичних знань з практичним досвідом та постійний зворотний зв'язок для ефективного розвитку лідерських якостей.

Загальний висновок про працівників ТДВ "Хмельницькзалізобетон" свідчить, що підприємство демонструє доволі стабільну кадрову політику. У 2023 році на підприємство було прийнято 37 осіб, а звільнено – 22, що є показником здорової кадрової динаміки. Зменшення рівня плинності в порівнянні з попередніми роками, а також зниження чисельності бажаючих залишити підприємство, вказує на позитивну атмосферу всередині колективу та стабільність у кадрових питаннях. ТДВ "Хмельницькзалізобетон" залишається значним роботодавцем, який активно нарощує виробничі потужності та обсяги виробництва, що вимагає додаткових людських ресурсів у майбутньому. Підприємство вивчає і враховує зміни в чисельності працівників, що дозволяє оперативно реагувати на потреби виробництва і забезпечувати ефективність роботи.

У ході досліджено нами було проведено аналіз складових лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які проявляються найбільш яскраво. Лідерський потенціал працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з поєднання особистісних якостей,

професійних компетенцій, емоційного інтелекту, лідерських навичок та мотиваційних чинників. Розвиток цих складових сприятиме ефективному управлінню, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

У загальному вигляді, на нашу думку, ключовими проблемами у формуванні лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є: Недостатня кількість навчальних програм та тренінгів. Відсутність систематичного навчання працівників для розвитку їхніх лідерських навичок обмежує можливості самореалізації та вдосконалення. Обмежені можливості для прояву ініціативи. Працівники зазначають, що не завжди можуть реалізувати свої ідеї чи впливати на рішення, що приймаються в організації. Нерівномірне заохочення з боку керівництва. Частина працівників не отримує належної підтримки або визнання своїх зусиль, що знижує мотивацію до розвитку лідерських якостей. Недостатнє врахування думки працівників. Деякі співробітники вважають, що їхні пропозиції та ідеї ігноруються, що створює відчуття відчуженості від процесу прийняття рішень. Відсутність чіткої стратегії розвитку лідерського потенціалу. На підприємстві не запроваджено комплексної політики, спрямованої на виявлення, підтримку та розвиток лідерських здібностей серед працівників. Брак наставництва та менторства. Відсутність програми наставництва для передачі досвіду від старших працівників молодшим негативно впливає на загальний рівень професійного зростання та розвитку лідерських якостей. Низький рівень комунікації між підрозділами. Недостатня взаємодія між працівниками різних підрозділів обмежує можливості обміну ідеями, що є важливим для формування командного духу та розвитку лідерських навичок. Мотиваційні бар'єри. Недостатнє матеріальне або нематеріальне стимулювання знижує бажання працівників проявляти ініціативу та прагнути лідерства.

Закономірності активізації лідерського потенціалу працівників підприємства є важливими для забезпечення ефективного розвитку організації

та досягнення високих результатів. Лідерський потенціал у цьому контексті не обмежується лише керівними посадами, а стосується всіх працівників, які мають здатність проявляти ініціативу, приймати відповідальність за прийняття рішень, надихати та мотивувати інших.

Проведений аналіз дозволяє виділити сильні та слабкі сторони лідерського потенціалу працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Ключовими факторами успіху у питанні формування такого потенціалу є лідерські здібності, комунікативні навички та стратегічне мислення. Без них неможливо ефективно управляти підприємством та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей. Важливим аспектом є розвиток емоційного інтелекту, оскільки він сприяє кращій взаємодії між співробітниками. Для успішного функціонування підприємства у сфері будівництва необхідно володіти глибокими знаннями сучасних технологій та економічних процесів. Це забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Розвиток лідерського потенціалу працівників є важливим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства. Для того, щоб політика ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у цьому питанні була логічно вибудованою та послідовною, мала системний характер, нами розроблено Програму розвитку лідерського потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Реалізація даної програми сприятиме не лише формуванню ефективного керівного складу, а й загальному підвищенню продуктивності праці на підприємстві. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійкий розвиток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його конкурентоспроможність на ринку.

Дослідження підтвердило, що ефективне управління людськими ресурсами, формування корпоративної культури та підвищення рівня професійної компетентності сприяють загальному зростанню продуктивності підприємства. Аналіз кадрової структури показав тенденцію до скорочення виробничого персоналу, що може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому. Водночас, стабільність керівної ланки свідчить про необхідність оновлення управлінських підходів та залучення перспективних

працівників до керівних посад. Очікуваними результатами реалізації програми є зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та ефективності управлінських процесів. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства та його фінансових показників. Таким чином, активізація розвитку лідерського потенціалу є стратегічним напрямом, що забезпечить стабільний розвиток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 134-144.
2. Барбінова А. В. Проектування розвитку лідерського потенціалу менеджерів інноваційної діяльності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2023. № 3. С. 69-72.
3. Бінерт О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40-44.
4. Болквадзе Н. І. Значення лідера для ефективного розвитку start-up підприємств. *Молодий вчений*. 2020. № 4(2). С. 306-311.
5. Вінник Т. І. психолого-педагогічні умови розвитку лідерського потенціалу особистості підлітків у навчально-виховному процесі. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2011. 2011. С. 272-275.
6. Вінс В. А. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. *Габітус*. 2022. Вип. 43. С. 195-199.
7. Грень Л. М. Комунікативний компонент лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: шляхи формування. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2021. № 2. С. 33-38.
8. Гура Т. В. Особливості емпіричного дослідження лідерського потенціалу у студентів технічних закладів вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2020. № 1. С. 138-145.
9. Гура Т. В. Формування лідерського потенціалу інтелігента. Теорія і практика управління соціальними системами. 2022. № 2. С. 101-112.
10. Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємстві України. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 26. С. 18-24.
11. Деркач Л. Ю. Методи аналізу та підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 301-308.

- 12.Драйден Г., Вос Д. Революція в навчанні. [перекл. з англ. М. Олійник]. Львів : Літопис, 2005. 542 с.
- 13.Дранник В. А. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління в трудовому колективі. *Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2012. № 3. С. 10 – 15
- 14.Єсінова Н. І. Лідерський потенціал як важливий чинник підвищення ефективності управління організацією. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 72-77.
- 15.Жарик Є. А. Розробка моделі лідерських компетенцій персоналу машинобудівного підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 2. С. 98-103.
- 16.Запорізький національний університет. "З метою розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу потребують оновлення не тільки теоретичні основи управління, але й..." URL: [https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08\\_2019/Zharyk\\_dis.pdf](https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zharyk_dis.pdf)
- 17.Калашнікова С. Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України: від ідеї до реалізації. *Університети і лідерство*. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2017\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2017_1_19)
- 18.Кожушко Л. Ф. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 36-48.
- 19.Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24-28.
- 20.Литвиненко Л. Л. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності та розвитку лідерського потенціалу вітчизняних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 4(2). С. 25-28.
- 21.Лідерство в управлінні персоналом підприємства. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10635/Econ\\_2024\\_023.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10635/Econ_2024_023.pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- 22.Ліпич Л., Янковська Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Активізація лідерського потенціалу за різних умов діяльності комунальних

- підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. *Економіка та управління підприємствами*. №1. 2018. С.74-81.
- 23.Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60-67.
- 24.Мартинюк І. А. Лідерський потенціал студентської молоді. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy* . 2019. Vol. 10, no. 4. С. 85-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hst\\_2019\\_10\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hst_2019_10_4_15)
- 25.Матукова Г. І. Лідерський потенціал майбутнього викладача: складова його індивідуального стилю. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 399-403.
- 26.Михалюк Н. Вплив лідера на розробку бізнес-планів підприємства. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 1. С. 145-153.
- 27.Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10)
- 28.Міністерство освіти і науки України. "Визначено складові механізми планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління та відповідних форм розвитку лідерського потенціалу." URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-1-2.pdf>
- 29.Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
- 30.Отич О. М. Особливості взаємодії університетів і закладів дошкільної освіти в розвитку лідерського потенціалу педагогічних працівників. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 34-48.
- 31.Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: [https://pdp.nacs.gov.ua/courses/rozvytok-liderskoho-potentsialu-117?utm\\_source=chatgpt.com](https://pdp.nacs.gov.ua/courses/rozvytok-liderskoho-potentsialu-117?utm_source=chatgpt.com)
- 32.Полонська О. В. Розвиток лідерського потенціалу як необхідний елемент формування стабільного економічного суспільства. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці*

- фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми.* 2008. Вип. 19. С. 247-252.
33. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 5. С. 184-187.
34. Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/5453dde7-8849-4bc2-9385-516c718faff4/download>
35. Реалізація лідерського потенціалу громадян України в процесі самоорганізації населення: наукова робота. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ec3a54225d156b0c58d4c9252171068.pdf>
36. Риженко М. Розвиток лідерського потенціалу студентів у колективній діяльності. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2020. Вип. 27(4). С. 186-191.
37. Руда Н. Л. Інтерес до політики у молоді з потенціалом політичного лідерства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* 2014. Вип. 2.13. С. 186-190.
38. Свинарченко Р. Соціально-психологічні особливості темпорального потенціалу лідерів соціальних проєктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія.* 2016. Вип. 2. С. 69-72.
39. Ситнік С. В. Особистісний потенціал як умова професійної взаємодії. *Вісник Одеського національного університету. Психологія.* 2012. Т. 17. Вип. 8. С. 168–175.
40. Сімон К. І. Використання цифрових компетентностей для формування лідерського та управлінського потенціалу у здобувачів вищої медичної освіти. *Клінічна та профілактична медицина.* 2024. № 3. С. 115-124.
41. Стасюк В. О. Лідерство як елемент організаційної культури на підприємстві. *Управління розвитком.* 2013. № 20. С. 102-104.
42. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш. Харків, 2017 р. 100 с.

- 43.Ткалич М. Г. Соціально-психологічні критерії формування лідерського потенціалу в юнацькому віці: емпіричні показники. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 4. С. 84-91.
- 44.Толкованов В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо. *Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні*. 2013. № 2. С. 45-47
- 45.Трибулькевич К. Г. Молодіжні організації та субкультури в українській незалежній державі: потенціал впливу на становлення особистості студентського лідера. *Психологія: реальність і перспективи*. 2019. Вип. 12. С. 217-222.
- 46.Університет і лідерство - Інститут вищої освіти НАПН України. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/conf\\_Elite-III\\_05.2017\\_ELITE.Education-for-Leadership\\_VOU\\_II-2017-170p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/conf_Elite-III_05.2017_ELITE.Education-for-Leadership_VOU_II-2017-170p.pdf)
- 47.Шевчук О. А. Системно-структурний підхід до лідерства промислових підприємств. *Економіка розвитку*. 2014. № 1. С. 94-100.
- 48.Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Державне управління*. Том 32 (71). № 3 2021. С.69-76.

**Виконав:**

студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
денної форми навчання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

**Анатолій Немчук**

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри, к.е.н.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

**Наталія Процюк**

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

**Наталія  
Захаркевич**

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

### Додаток А

**Анкета опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
Мета опитування: Визначити рівень лідерського потенціалу  
працівників підприємства та їх готовність до розвитку лідерських  
якостей**

1. Чи вважаєте Ви себе лідером у своїй роботі?
  - Так
  - Ні
  - Частково
2. Які якості, на Вашу думку, є найважливішими для лідера? (можна обрати кілька варіантів)
  - Відповідальність
  - Комунікабельність
  - Ініціативність
  - Вміння ухвалювати рішення
  - Здатність мотивувати
3. Чи достатньо у Вас можливостей для прояву лідерських якостей на робочому місці?
  - Так, можливостей достатньо
  - Частково достатньо
  - Ні, можливостей мало
4. Чи заохочує керівництво розвиток лідерських якостей працівників?
  - Так
  - Ні
  - Частково
5. Чи брали Ви участь у тренінгах або програмах розвитку лідерських якостей?
  - Так

- Ні, але хотів би/хотіла б
  - Ні
6. Які інструменти розвитку лідерського потенціалу Ви вважаєте найбільш ефективними? (можна обрати кілька варіантів)
- Тренінги та семінари
  - Наставництво та менторство
  - Участь у проєктних групах
  - Зовнішнє навчання
  - Самостійне навчання
7. Чи відчуваєте Ви, що Ваша думка враховується при ухваленні рішень на підприємстві?
- Так
  - Частково
  - Ні
8. Що, на Вашу думку, може сприяти покращенню розвитку лідерського потенціалу на підприємстві? *(відкрите питання, відповіді вільного формату)*