МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності ТОВ «Нова пошта»

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814-ду
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління
(назва освітньої програми)
Радченко Анатолій
(ініціали та прізвище)

Керівник: Нікітенко В.О., професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 Публічне управління
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф. Воронкова В.Г. _____
«__»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Радченко Анатолій
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи (проєкту) Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності ТОВ «Нова пошта»

керівник роботи Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року №318-с
2.Строк подання студентом роботи __01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дінні роботи:Теоретичні аспекти розробки роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності ТОВ «Нова пошта». Аналіз ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності ТОВ «Нова пошта». Удосконалення інноваційної моделі ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності ТОВ «Нова пошта».
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити):
- обґрунтувати сутність лідерства керівника на виробничому підприємстві та його роль у забезпеченні стабільності функціонування й розвитку організації в умовах економічної та інституційної нестабільності;
- дослідити теоретичні підходи до лідерства, управлінських стилів і моделей управлінської поведінки керівника в сучасних умовах трансформаційних змін та кризових викликів;
- проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід формування лідерського потенціалу керівників виробничих підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта» як виробничо-логістичного підприємства, визначити особливості його управлінської структури та системи прийняття рішень;
- здійснити оцінку ролі керівника як лідера у забезпеченні ефективності виробничих процесів, управлінні персоналом та адаптації підприємства до умов нестабільності;
- розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення лідерських підходів керівника на виробничому підприємстві з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Нова пошта»;
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Містить 5 таблиць, 1 рисунок.

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук, Нікітенко В.О. _____

(*назва розділу*) (*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

2 розділ професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук, Нікітенко В.О. _____

(*назва розділу*) (*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	*Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи*	*Термін виконання*	*Фактичне виконання*
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	Квітень 2025	Квітень 2025.
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	Травень 2025	Травень-червень 2025
3	обробка інших матеріалів стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	Червень 2025	Червень 2025
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	Вересень 2025	Вересень 2025
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Вересень 2025	Вересень 2025
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Вересень 2025	Жовтень 2025
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Жовтень 2025	Жовтень 2025
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Жовтень 2025	Листопад 2025
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Листопад 2025	Листопад 2025
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	Листопад 2025	Грудень 2025
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	Грудень 2025	Грудень 2025
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	Грудень 2025
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	Грудень 2025	Грудень 2025

Студент _____ А.Радченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В.О. Нікітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Радченко А. Роль керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності ТОВ «Нова пошта»

Кваліфікаційна робота для здобуття другого ступеня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник – д. ф. н., проф. Нікітенко В. О. Інженерний науково-навчальний інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, кафедра управління та адміністрування, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування інноваційної ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності економічного та ринкового середовища. Проаналізовано сучасні концепції лідерства, моделі управління персоналом та операційного менеджменту, які забезпечують адаптивність організації до швидких змін, цифровізації процесів і впровадження інновацій. У роботі здійснено оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, визначено ключові фактори ефективності лідерства, ризики та можливості підвищення конкурентоспроможності через стратегічне управлінняє Особливу увагу приділено інструментам трансформаційного та адаптивного лідерства, наставництва, мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури, що сприяють стійкості організації в умовах нестабільності. Отримані результати можуть бути використані в практиці промислового менеджменту для розвитку лідерських компетенцій керівників та підвищення стійкості підприємств у кризових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, АДАПТИВНІСТЬ, КОМАНДНА РОБОТА, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

ABSTRACT

Radchenko A. The Role of a Manager as a Leader in a Manufacturing Enterprise under Conditions of Instability: Case of LLC “Nova Poshta”. Qualification work for obtaining the second level of higher education in the specialty 281 “Public Administration and Management”, Scientific Supervisor - D.Sc. (Economics), Prof. Nikitenko V. O. Engineering Science and Education Institute named after Yu. M. Potebnya, Zaporizhzhia National University, Department of Management and Administration, 2025.

The qualification work examines theoretical and practical aspects of forming an innovative role of a manager as a leader in a manufacturing enterprise under conditions of economic and market instability. Modern leadership concepts, personnel management models, and operations management approaches are analyzed, which ensure organizational adaptability to rapid changes, process digitalization, and innovation implementation.

The study assesses the internal and external environment of the manufacturing enterprise, identifies key factors of leadership effectiveness, risks, and opportunities to enhance competitiveness through strategic management, innovative approaches, and digital technologies. Special attention is paid to tools of transformational and adaptive leadership, mentoring, employee motivation, and corporate culture development that contribute to organizational resilience in unstable conditions.

Based on the research results, recommendations for implementing an innovative leadership model in a manufacturing enterprise are developed, aimed at increasing managerial efficiency, business process adaptability, and long-term organizational growth. The findings can be applied in industrial management practice to develop managerial competencies and enhance enterprise resilience in crisis conditions.

KEYWORDS: INNOVATIVE LEADERSHIP MODEL, MANUFACTURING ENTERPRISE, INSTABILITY, STRATEGIC MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, INNOVATIONS, ADAPTABILITY, TEAMWORK, MANAGEMENT DECISIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

1.1 Наукові виміри ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві

1.2 Понятійно-категоріальний апарат ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві

1.3 Моделі та стилі лідерства керівника

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Формування інноваційної моделі розробки стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

2.2 Міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

ВСТУП

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення ролі керівника як лідера у системі управління виробничим підприємством в умовах нестабільності на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта». Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається дослідження еволюції наукових підходів до розуміння сутності управлінської діяльності та лідерства, узагальнення сучасних концепцій лідерства й визначення їх значення для ефективного функціонування підприємств у нестабільному середовищі, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів нестабільності на управлінські рішення керівника, вивчення організаційно-управлінських особливостей діяльності ТОВ «Нова пошта», оцінювання наявних управлінських і лідерських практик керівників підприємства, а також розроблення напрямів удосконалення інноваційної моделі ролі керівника як лідера з урахуванням специфіки виробничої діяльності та сучасних трансформаційних процесів. Об’єктом дослідження є процес управління виробничим підприємством в умовах нестабільності, а предметом дослідження - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування і реалізації інноваційної моделі ролі керівника як лідера у системі управління виробничим підприємством на прикладі ТОВ «Нова пошта». Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок і узагальнення, а також моделювання, що забезпечили комплексне дослідження ролі керівника як лідера та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством в умовах нестабільності. В умовах посилення економічної, соціальної та технологічної нестабільності суттєво зростає роль управлінських рішень і особистості керівника у забезпеченні стійкого функціонування виробничих підприємств. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, невизначеністю ринкових умов, цифровізацією процесів, зростанням конкуренції та впливом кризових факторів, що вимагає від керівників не лише

виконання традиційних управлінських функцій, а й прояву лідерських якостей, здатності до інноваційного мислення, мобілізації персоналу та адаптації організації до змін. У таких умовах класичні моделі управління втрачають ефективність, що актуалізує необхідність переосмислення ролі керівника як лідера та формування інноваційних підходів до управління виробничими підприємствами.

Особливої актуальності дана проблематика набуває для підприємств, що функціонують у середовищі підвищеної нестабільності та працюють у режимі постійних операційних і логістичних навантажень. Одним із таких підприємств є ТОВ «Нова пошта», діяльність якого пов’язана з високими вимогами до ефективності управління, швидкості прийняття рішень, координації виробничих процесів та мотивації персоналу. Успішний розвиток компанії в умовах кризових викликів, трансформацій економіки та воєнного стану в Україні значною мірою залежить від здатності керівників поєднувати управлінські та лідерські функції, впроваджувати інноваційні управлінські моделі та забезпечувати стійкість організаційних процесів.

Теоретичні засади дослідження ролі керівника як лідера закладені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, які розглядали проблеми управління, лідерства, організаційного розвитку та інноваційної діяльності підприємств. Водночас більшість наукових досліджень зосереджена на загальних аспектах лідерства або стабільних умовах функціонування організацій, тоді як прикладні аспекти формування інноваційної моделі ролі керівника на виробничих підприємствах в умовах нестабільності залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на адаптацію сучасних лідерських концепцій до реальних умов діяльності українських підприємств.

У зв’язку з цим обрана тема магістерської роботи є актуальною та практично значущою, оскільки спрямована на удосконалення інноваційної моделі ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності на прикладі ТОВ «Нова пошта». Результати дослідження можуть бути використані у практиці управління підприємством для підвищення ефективності

управлінських рішень, розвитку лідерського потенціалу керівників і забезпечення стійкого розвитку організації в умовах невизначеності.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інноваційної моделі ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності на прикладі ТОВ «Нова пошта», з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища, особливостей організаційної структури та специфіки управління виробничими процесами.

Об'єктом дослідження є система управління виробничим підприємством в умовах нестабільного соціально-економічного середовища. **Предметом дослідження** є управлінські та лідерські механізми формування й реалізації інноваційної ролі керівника на виробничому підприємстві в умовах нестабільності, зокрема в частині прийняття управлінських рішень, мотивації персоналу, організаційної взаємодії та адаптації підприємства до змін.

Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних підходів до дослідження лідерства й управління, індукції та дедукції - для формування наукових висновків, системний підхід - для дослідження управлінської діяльності керівника як цілісного процесу, порівняльний аналіз - для зіставлення традиційних і інноваційних моделей лідерства, а також економіко-статистичні та аналітичні методи - для оцінки особливостей діяльності ТОВ «Нова пошта» та ефективності управлінських рішень у виробничому середовищі. У процесі дослідження також використано методи моделювання та прогнозування з метою розроблення пропозицій щодо удосконалення інноваційної моделі ролі керівника як лідера в умовах нестабільності.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління, лідерства, інноваційного розвитку та антикризового менеджменту, нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, внутрішні звітні дані ТОВ «Нова пошта», а також результати власних узагальнень і аналітичних спостережень.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

1.1 Наукові виміри ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві

Дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує філософські, психологічні, соціологічні, економічні та управлінські виміри аналізу. Такий підхід зумовлений складністю самого феномену лідерства, який не зводиться виключно до управлінських функцій, а охоплює систему цінностей, моделей поведінки, механізмів впливу та способів прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Наукові виміри дослідження формуються історично та еволюціонують разом зі змінами суспільного розвитку, економічного середовища та наукових парадигм.

У філософському вимірі лідерство традиційно розглядалося як морально-етичний феномен, пов’язаний із відповідальністю, чеснотами та здатністю керівника формувати спільне благо. Ще в античній філософії увага зосереджувалася на особистих якостях правителя, його мудрості та здатності діяти в інтересах спільноти. У сучасному контексті філософський аналіз лідерства доповнюється ідеями соціальної відповідальності, сталого розвитку та гуманістичних цінностей, відповідно до яких керівник-лідер розглядається як агент позитивних змін, що поєднує економічні цілі підприємства з інтересами суспільства та працівників.

Психологічний вимір акцентує увагу на особистісних характеристиках керівника, які визначають його здатність ефективно діяти в умовах нестабільності. Сучасні дослідження підкреслюють значення емоційного інтелекту, стресостійкості, когнітивної гнучкості та мотиваційних здібностей, що дозволяють керівникові підтримувати команду, приймати зважені рішення та зберігати ефективність управління в кризових ситуаціях.

На відміну від класичних теорій рис, сучасний психологічний підхід розглядає лідерство як динамічний процес, що формується у взаємодії особистості керівника з мінливим середовищем.

Соціологічний вимір зосереджується на аналізі лідерства як соціального явища, що формується в межах організаційних структур, комунікаційних процесів і культурних норм. Якщо в класичних моделях переважала ієрархічна логіка управління, то сучасний науковий дискурс дедалі більше уваги приділяє горизонтальним зв'язкам, командній роботі, довірі та організаційній культурі. В умовах нестабільності роль керівника як лідера полягає не лише в координації дій, а й у формуванні спільних смислів, які забезпечують згуртованість колективу та зменшують рівень соціальної напруги.

Економічний вимір аналізує лідерство через призму результативності діяльності підприємства, його фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах акцент зміщується з короткострокових показників ефективності на інноваційний розвиток, управління змінами та довгострокову конкурентоспроможність. Керівник-лідер відіграє ключову роль у впровадженні інновацій, оптимізації виробничих процесів і створенні доданої вартості, що особливо важливо для промислових підприємств у періоди криз і трансформацій.

Окремого значення набуває управлінський вимір, який пов'язаний із прийняттям рішень, управлінням ризиками та розробкою адаптаційних стратегій. У сучасній науковій думці лідерство розглядається як здатність керівника діяти в умовах обмеженої інформації, швидко реагувати на зміни та поєднувати стратегічне бачення з оперативним управлінням. В умовах нестабільності саме управлінська компетентність керівника визначає рівень стійкості підприємства та його здатність зберігати ефективність.

Культурний вимір лідерства відображає вплив національних традицій, організаційної культури та міжкультурних відмінностей на сприйняття ролі керівника. У глобалізованому середовищі промислові підприємства все частіше функціонують у мультикультурному контексті, що потребує від

керівника високого рівня культурної чутливості та здатності адаптувати стилі управління до різних соціальних очікувань.

Важливим елементом сучасного аналізу є епістемологічний підхід, який дозволяє осмислити природу знань про лідерство, їх джерела та обмеження. Епістемологія як теорія пізнання дає змогу поєднати емпіричні дані, отримані з практики управління та соціологічних досліджень, із теоретичними концепціями лідерства, адаптивності та емоційного інтелекту. У цьому контексті знання про роль керівника формуються як результат інтеграції об'єктивних показників ефективності та суб'єктивного досвіду управлінців, що особливо актуально в умовах криз і невизначеності.

Сучасна епістемологія також враховує вплив цифрових технологій на формування нових знань про лідерство. Використання аналітичних інструментів, великих даних та цифрових платформ розширює можливості оцінювання управлінських рішень і прогнозування їх наслідків. Це сприяє формуванню інноваційних моделей лідерства, орієнтованих на гнучкість, швидкість реагування та системне мислення.

Таким чином, роль керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності постає як багатовимірний феномен, що поєднує філософські цінності, психологічні характеристики, соціальні механізми, економічні результати та управлінські практики. Комплексний аналіз цих вимірів дозволяє глибше зрозуміти природу сучасного лідерства та створити наукове підґрунтя для розробки ефективних моделей управління, здатних забезпечити стійкість і розвиток підприємств у складних і динамічних умовах.

У сучасних реаліях ця багатовимірність ролі керівника-лідера набуває особливої ваги, оскільки нестабільність перестає бути тимчасовим явищем і трансформується у постійну характеристику зовнішнього та внутрішнього середовища промислових підприємств. Економічні кризи, воєнні виклики, розриви ланцюгів постачання, прискорена цифровізація та зростання соціальних очікувань щодо відповідальності бізнесу формують нові вимоги до управлінської діяльності керівника.

За таких умов лідерство не може обмежуватися виключно функціями планування, контролю та координації. Воно дедалі більше ґрунтується на здатності керівника формувати смисли, забезпечувати ціннісну єдність колективу, підтримувати довіру та психологічну стійкість персоналу. Філософський вимір лідерства проявляється у відповідальності керівника за прийняття рішень, що мають не лише економічні, а й соціальні та етичні наслідки, особливо в умовах криз і суспільної напруги.

Психологічний вимір ролі керівника як лідера актуалізує значення емоційного інтелекту, стресостійкості та когнітивної гнучкості, які дозволяють ефективно діяти в ситуаціях невизначеності та швидких змін. Соціальний вимір, у свою чергу, підкреслює важливість комунікацій, здатності до згуртування колективу, формування організаційної культури, орієнтованої на взаємну підтримку, навчання та інновації.

Економічний та управлінський виміри лідерства відображаються у здатності керівника забезпечувати баланс між короткостроковою стабілізацією діяльності підприємства та довгостроковим стратегічним розвитком. Саме лідер відіграє ключову роль у впровадженні інновацій, оптимізації виробничих процесів, управлінні ризиками та формуванні адаптивних стратегій, що підвищують конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності.

Таким чином, роль керівника як лідера на промисловому підприємстві трансформується з функціональної управлінської позиції у системоутворюючий фактор стійкості організації. Усвідомлення цієї трансформації створює передумови для формування інноваційних управлінських підходів, орієнтованих на поєднання економічної ефективності, людяності та соціальної відповідальності, що є необхідною умовою сталого розвитку промислових підприємств у сучасному турбулентному середовищі.

У сучасних умовах нестабільності та багатовимірної турбулентності роль керівника як лідера на підприємстві не обмежується традиційними функціями менеджменту - вона трансформується у стратегічну, адаптивну,

комунікативну та морально-етичну. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективні лідери здатні не лише координувати операційні процеси, але й забезпечувати організаційну стійкість, довіру та колективну спроможність до змін. Так, у літературі з адаптивного лідерства відзначається, що керівник повинен активно реагувати на невизначеність, стимулювати інновації та мобілізувати колектив для спільних дій у складних і непередбачуваних умовах. Це вимагає не лише аналітичних, але й емоційно-комунікативних компетентностей, здатних сприяти формуванню колективної ефективності в умовах кризи.

Інший вагомий напрям сучасних наукових дискурсів пов'язаний із моделюванням стійкого лідерства, що поєднує адаптивність, інноваційність, інклюзивність та етичні підходи для підвищення організаційної резильєнтності. Наприклад, дослідження, проведене українськими вченими, підкреслює важливість саме таких інтегративних підходів у моделях трансформаційного лідерства, які дозволяють організаціям ефективно відповідати на соціально-економічні виклики та зміцнювати конкурентні переваги в умовах війни й нестабільності.

Крім того, дослідження в менеджменті доводять, що лідери у турбулентні часи повинні поєднувати присутність (presence), здатність до осмислення ситуації (sensemaking), комунікацію та дію, оскільки саме ці аспекти сприяють формуванню довіри, мобілізації ресурсів та ефективного прийняття рішень у кризових ситуаціях. Такий підхід виходить за межі класичного менеджменту й передбачає розвиток особистісних якостей керівника, здатних підсилювати психологічну стійкість команди та організації загалом.

З позиції теоретичного менеджменту, концепція лідерства також розглядається як ключовий чинник стійкості організацій у VUCA-середовищі (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity - мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність). Лідерська стійкість включає здатність швидко відновлювати діяльність після стресових ситуацій, адаптуватися до мінливих

умов та підтримувати позитивну орієнтацію розвитку організації, що, у свою чергу, позитивно корелює з результативністю діяльності.

Таблиця 1.1. Роль лідерства в умовах VUCA-середовища

Компонент VUCA	Характеристика середовища	Роль лідерства
Volatility (мінливість)	Швидкі та непередбачувані зміни	Забезпечення гнучкості та оперативності управлінських рішень
Uncertainty (невизначеність)	Обмежена прогнозованість подій	Формування чіткого бачення та комунікація пріоритетів
Complexity (складність)	Багатофакторність та взаємозалежність процесів	Координація та системне мислення
Ambiguity (неоднозначність)	Відсутність однозначних інтерпретацій	Підтримка експериментування та навчання організації

Наведена таблиця відображає взаємозв'язок між характеристиками VUCA-середовища та роллю лідерства у забезпеченні організаційної стійкості. В умовах мінливості (Volatility) ключовим завданням лідера є формування гнучких механізмів управління, що дозволяють оперативно реагувати на швидкі зміни та коригувати операційні плани.

За наявності невизначеності (Uncertainty) ефективне лідерство проявляється у здатності керівника формувати чітке стратегічне бачення та забезпечувати прозору комунікацію пріоритетів, що знижує рівень тривожності персоналу та підвищує узгодженість дій. У контексті складності (Complexity) особливого значення набуває системне мислення керівника, яке дозволяє координувати взаємопов'язані процеси та оптимізувати управління ресурсами.

Неоднозначність (Ambiguity) вимагає від лідера готовності до прийняття рішень за умов неповної інформації, а також підтримки організаційного навчання й експериментування. Таким чином, лідерство в VUCA-середовищі виступає не лише як інструмент управління, а як ключовий чинник підвищення адаптивності та довгострокової стійкості організації.

Українські та міжнародні наукові джерела також підкреслюють, що ефективне лідерство в умовах нестабільності вимагає не лише стратегічного

мислення, але й високого рівня комунікації, здатності встановлювати довіру та підтримувати моральний дух колективу. Аналіз літератури показує, що ці елементи лідерської практики є критичними для збереження організаційної стабільності під час кризових і трансформаційних періодів.

Таким чином, сучасні наукові підходи до ролі керівника-лідера у нестабільних умовах не лише узагальнюють традиційні функції управління, але й розвивають їх через призму адаптивності, інноваційності та резильєнтності, що є ключовими для забезпечення стійкого розвитку організації в умовах складних зовнішніх викликів. У контексті цифрової трансформації та технологічних змін, що супроводжують Індустрію 4.0, роль керівника як лідера набуває нових вимірів, у яких важливо поєднувати стратегічне бачення, адаптивність та здатність створювати інноваційну організаційну культуру. Сучасні дослідження підкреслюють, що лідери мають стратегічне бачення, технічні компетентності та здатність адаптуватися до складностей цифрового середовища, що дозволяє їм не лише впроваджувати цифрові технології, але й формувати культуру безперервного навчання та інновацій[1]. Згідно з цим підходом, «лідери Learning Organizations відіграють ключову роль у розвитку цифрових навичок співробітників та готовності організацій до прийняття технологічних інновацій» [10].

У літературі також стверджується, що ефективне лідерство в епоху Індустрії 4.0 вимагає поєднання емоційного інтелекту, критичного мислення, гнучкості та резильєнтності - характеристик, що дозволяють керівникам адаптуватися до невизначеності, підтримувати мотивацію персоналу та координувати впровадження цифрових ініціатив (Journal of Industrial Safety, 2024). Саме такі компетентності описуються як характерні для «Leadership 4.0», де особливу увагу приділено здатності управляти змінами в організації, поєднуючи соціальні й технологічні аспекти трансформації.

Дослідження також підкреслюють тісний зв’язок між лідерством, організаційною гнучкістю (agility) та цифровою трансформацією. Так, у моделі, побудованій на основі емпіричних даних, зазначено, що лідерство

цифрової трансформації сприяє розвитку організаційної гнучкості, що, у свою чергу, є критичним для впровадження інноваційних бізнес-моделей у турбулентних умовах [18].

Крім того, сучасні концепції лідерства підкреслюють важливість компетенцій 4.0, серед яких увага приділяється відкритості до змін, адаптивності, емпатії, децентралізації, співпраці та здатності до інновацій - всі ці компетенції розглядаються як необхідні для лідерів, що діють у складному цифровому середовищі (Reference Model of Leadership 4.0 Competencies).

Такий науковий консенсус свідчить, що лідер у цифрову еру не просто управляє ресурсами, а створює середовище, яке сприяє технологічним змінам, навчанню організації та гнучкому реагуванню на зовнішні виклики, що особливо актуально для промислових підприємств, які проходять трансформацію під впливом IoT, штучного інтелекту та кіберфізичних систем.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)

Сучасні умови функціонування виробничих і сервісно-виробничих підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, що проявляється у коливаннях попиту, порушеннях логістичних ланцюгів, дефіциті ресурсів, кадрових ризиках, а також у впливі зовнішніх кризових чинників економічного, соціального та безпекового характеру. У таких умовах традиційне уявлення про керівника як виключно адміністратора або контролера виявляється недостатнім. На перший план виходить роль керівника як лідера, здатного не лише організувати виробничі процеси, а й забезпечити стійкість, адаптивність і мотивацію персоналу.

Сутність поняття «керівник» і «лідер»

У науковій літературі поняття *керівник* і *лідер* часто розглядаються як взаємопов’язані, але не тотожні категорії. Керівник — це посадова особа, яка наділена формальними повноваженнями здійснювати управління, приймати рішення та нести відповідальність за результати діяльності підрозділу або підприємства в цілому. Його вплив базується на формальній владі, регламентах і організаційній ієрархії.

Натомість лідер - це особа, яка здатна впливати на поведінку, цінності та мотивацію працівників незалежно від формального статусу. Лідерство ґрунтується на авторитеті, довірі, компетентності та здатності надихати інших на досягнення спільних цілей. У сучасному операційному та виробничому менеджменті дедалі частіше наголошується, що ефективний керівник має поєднувати в собі обидві ролі - адміністратора і лідера.

Поняття лідерства в умовах нестабільності

Лідерство в умовах нестабільності можна визначити як здатність керівника забезпечувати узгодженість дій персоналу, підтримувати операційну ефективність і водночас знижувати рівень невизначеності та напруги в колективі. У таких умовах особливого значення набувають не стільки формальні управлінські процедури, скільки поведінкові та комунікативні аспекти управління.

Для нестабільного середовища характерні:

- непередбачуваність змін;
- обмеженість ресурсів;
- високий рівень стресу серед працівників;
- необхідність швидкого прийняття рішень.

Відповідно, роль керівника трансформується від контролюючої до координаційно-лідерської, де ключовими стають гнучкість, емпатія, здатність до стратегічного бачення та оперативного реагування.

Категорії «виробниче підприємство» та «операційна діяльність».

Виробниче підприємство - це організація, діяльність якої спрямована на створення матеріальних або сервісних продуктів шляхом перетворення ресурсів (праці, матеріалів, інформації, часу) у кінцевий результат. У випадку ТОВ «Нова

пошта» виробнича складова має специфічний характер і проявляється у масових операційних процесах: сортуванні, транспортуванні, обробці відправлень, управлінні логістичними потоками та забезпеченні безперервності сервісу.

Операційна діяльність у цьому контексті охоплює сукупність повторюваних процесів, від злагодженості яких залежить швидкість, якість та надійність надання послуг. Саме тут роль керівника як лідера є критичною, оскільки будь-які збої або демотивація персоналу безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Роль керівника як лідера в операційній системі ТОВ «Нова пошта»

У межах операційної системи ТОВ «Нова пошта» керівник виконує не лише функції планування, організації та контролю, а й низку лідерських ролей, серед яких ключовими є:

- Мотиватор - формує відчуття значущості праці навіть у рутинних і напружених операціях;
- Комунікатор - забезпечує чітке донесення цілей, змін і рішень до персоналу;
- Агент змін - сприяє адаптації працівників до нових умов, технологій і процесів;
- Стабілізатор - знижує рівень тривожності в колективі в умовах невизначеності;
- Приклад для наслідування - демонструє відповідальність, дисципліну та залученість.

У нестабільних умовах саме лідерська складова управління дозволяє зберігати ефективність операцій навіть за відсутності ідеальних ресурсних або зовнішніх умов.

Поняття «ефективність лідерства» в умовах нестабільності

Ефективність лідерства керівника у виробничій системі доцільно розглядати як здатність:

- підтримувати безперервність операцій;
- забезпечувати виконання виробничих показників;
- зберігати мотивацію та лояльність персоналу;

- сприяти швидкій адаптації до змін.

Таблиця 1.2 Поняття «ефективність лідерства» в умовах нестабільності

Критерій ефективності	**Зміст у виробничій системі**	**Основні показники оцінювання (KPI)**
Безперервність операцій	Забезпечення стабільної роботи виробничих процесів за умов збоїв	Коефіцієнт простоїв, час відновлення процесів
Виконання показників	Досягнення планових обсягів, якості та термінів виробництва	Виконання плану (%), рівень браку
Мотивація персоналу	Підтримання залученості та лояльності працівників	Плинність кадрів, рівень залученості
Адаптація до змін	Оперативне реагування на зміни та коригування рішень	Час реакції на зміни, кількість впроваджених покращень

Наведена таблиця систематизує ключові критерії оцінювання ефективності лідерства керівника у виробничій системі в умовах нестабільності. Зокрема, безперервність операцій розглядається як базовий показник результативності управлінської діяльності, що відображає здатність керівника мінімізувати простої та забезпечувати оперативне відновлення виробничих процесів у разі виникнення збоїв.

Виконання виробничих показників характеризує спроможність керівника забезпечувати досягнення планових обсягів, дотримання вимог щодо якості продукції та термінів виконання замовлень, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Показники мотивації персоналу відображають соціально-психологічний аспект ефективності лідерства, оскільки рівень залученості та лояльності працівників визначає стабільність трудового колективу та продуктивність праці.

Критерій адаптації до змін є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки він характеризує здатність керівника своєчасно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, технологічних вимог або організаційних умов та ініціювати відповідні управлінські рішення. У сукупності наведені критерії дозволяють комплексно оцінювати ефективність лідерства та обґрунтовувати управлінські заходи, спрямовані

на підвищення результативності операційного менеджменту.

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат дослідження ролі керівника як лідера охоплює взаємопов'язані категорії управління, лідерства, операційної діяльності та нестабільності середовища. Їх комплексний аналіз дозволяє глибше зрозуміти специфіку управлінських ролей на підприємстві типу ТОВ «Нова пошта» та створює теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів лідерства в умовах сучасних викликів.

У наукових дослідженнях управління чітко розмежовується поняття *керівництва* та *лідерства*. Як зазначає П. Друкер, «ефективне управління неможливе без лідерства, оскільки саме лідерство забезпечує спрямованість організації на результат, а не лише на дотримання процедур». Таким чином, керівник у сучасній організації має виступати не тільки носієм формальної влади, а й ініціатором змін, носієм цінностей і орієнтирів розвитку.

На думку Дж. Коттера, менеджмент і лідерство виконують різні, але взаємодоповнювальні функції: менеджмент спрямований на забезпечення стабільності та порядку, тоді як лідерство - на адаптацію до змін і подолання невизначеності. В умовах нестабільності саме лідерська складова управління набуває визначального значення, оскільки дозволяє організації не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку.

Поняття **лідерства** у сучасній управлінській теорії трактується як процес соціального впливу, у межах якого одна особа здатна спрямовувати діяльність інших на досягнення спільної мети. Як підкреслює Дж. Бернс, лідерство ґрунтується на взаємодії між лідером і послідовниками, а не лише на формальних повноваженнях. Це означає, що ефективність керівника значною мірою визначається рівнем довіри, яку він здатен сформувати в колективі[41].

Особливої актуальності лідерство набуває **в умовах нестабільності**, які характеризуються високим рівнем ризиків, дефіцитом часу та ресурсів, а також психологічною напругою персоналу. Як зазначає Г. Мінцберг, у кризових або нестабільних умовах керівник змушений одночасно виконувати кілька ролей - стратегічну, міжособистісну та інформаційну, що вимагає від нього не лише управлінських навичок, а й лідерської зрілості[24].

Категорія виробничого підприємства у цьому дослідженні розглядається в широкому значенні - як організація, що здійснює масові операційні процеси з перетворення ресурсів у цінність для споживача. За визначенням Н. Слека, операційна діяльність є «серцем організації», оскільки саме вона створює продукт або послугу[11]. Відповідно, ефективність операцій безпосередньо залежить від якості управління людьми, процесами та ресурсами.

ТОВ «Нова пошта», попри сервісний характер діяльності, функціонує як складна операційна система з ознаками виробничого підприємства. Масштабність логістичних операцій, стандартизовані процеси сортування та доставки, жорсткі часові обмеження формують середовище, у якому будь-яка управлінська помилка миттєво транслюється у втрати ефективності. У таких умовах керівник підрозділу має виконувати роль операційного лідера, здатного підтримувати стабільність процесів навіть за умов зовнішніх потрясінь.

Як підкреслює Ф. Фідлер, ефективність лідерства значною мірою залежить від ситуаційного контексту[54]. У нестабільному середовищі успішним стає не авторитарний контроль, а гнучке лідерство, орієнтоване на підтримку, комунікацію та швидке прийняття рішень. Це особливо важливо для підприємств типу ТОВ «Нова пошта», де людський фактор відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності операцій .

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат дослідження ролі керівника як лідера включає взаємопов’язані категорії керівництва, лідерства, операційної діяльності та нестабільності середовища. Як свідчить аналіз наукових підходів, саме інтеграція управлінських і лідерських функцій дозволяє керівнику забезпечувати ефективність виробничих і операційних процесів в умовах сучасних викликів, що є особливо актуальним для діяльності ТОВ «Нова пошта».

1.3 Моделі та стилі лідерства керівника

Проблематика лідерства в управлінні організаціями є предметом дослідження багатьох наукових шкіл менеджменту. У межах сучасної управлінської науки лідерство розглядається як процес соціального впливу, спрямований на досягнення організаційних цілей шляхом мобілізації людського потенціалу. Як зазначає П. Друкер, ефективний керівник відрізняється не лише формальними повноваженнями, а здатністю формувати бачення та залучати людей до його реалізації.

У науковій літературі виділяють кілька базових моделей лідерства, які відображають еволюцію управлінських підходів.

Однією з перших є теорія рис лідерства, відповідно до якої лідерство зумовлюється наявністю у керівника певних особистісних характеристик. Дослідження Р. Стогділла показали, що такі риси, як відповідальність, ініціативність, упевненість у собі та здатність до комунікації, дійсно корелюють з ефективністю керівництва, однак самі по собі не гарантують успіху в різних управлінських ситуаціях.

Подальший розвиток отримали поведінкові моделі лідерства, зокрема дослідження університетів Огайо та Мічигану, в яких увага зосереджувалася на стилях поведінки керівника. У межах цих підходів лідерство розглядається як поєднання орієнтації на завдання та орієнтації на людей. За Месконом, ефективний керівник повинен досягати балансу між контролем операційних процесів і підтримкою персоналу.

Вагомий внесок у розвиток теорії зробили ситуаційні моделі лідерства. Зокрема, Ф. Фідлер обґрунтував, що ефективність стилю керівництва залежить від конкретних умов: характеру завдання, рівня формалізації процесів та відносин у колективі. У продовження цього підходу П. Херсі та К. Бланшар розробили модель ситуаційного лідерства, у якій стиль керівника змінюється залежно від рівня зрілості підлеглих.

Окрему групу становлять сучасні концепції лідерства, серед яких найбільш поширеними є трансформаційне та транзакційне лідерство. За Б. Басом, трансформаційний лідер мотивує працівників через формування спільних цінностей, довіри та залученості, тоді як транзакційний лідер зосереджується на

обміні «результат - винагорода». У реальній управлінській практиці ці стилі, як правило, поєднуються.

Таким чином, моделі та стилі лідерства відображають різні аспекти управлінської діяльності керівника і формують теоретичну основу для аналізу його ролі в системі операційного менеджменту.

Таблиця 1.3 Моделі та стилі лідерства

Модель / стиль лідерства	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Значення для операційного менеджменту
Авторитарний стиль	Рішення приймає керівник одноосібно	Швидкість прийняття рішень, чіткий контроль	Низька мотивація персоналу, обмежена ініціатива	Ефективний у кризових ситуаціях та при жорстких термінах
Демократичний стиль	Залучення працівників до прийняття рішень	Підвищення мотивації, розвиток команди	Повільніше прийняття рішень	Сприяє покращенню якості процесів та безперервному вдосконаленню
Ліберальний (laissez-faire) стиль	Мінімальне втручання керівника	Висока автономія працівників	Ризик втрати контролю	Доцільний для висококваліфікованих команд
Трансформаційне лідерство	Натхнення, мотивація, орієнтація на зміни	Підвищення залученості та інновацій	Залежність від особистості лідера	Підтримує впровадження змін в операційних процесах
Транзакційне лідерство	Система винагород і покарань	Чіткість вимог, стабільність	Обмежений розвиток ініціативи	Ефективне для стандартизованих операцій
Ситуаційне лідерство	Адаптація стилю до ситуації	Гнучкість управління	Складність у застосуванні	Дозволяє оптимізувати управління різними процесами

Як показано в таблиці, різні моделі та стилі лідерства мають специфічні характеристики, переваги та обмеження, що визначає доцільність їх застосування в системі операційного менеджменту. Авторитарний стиль забезпечує високу швидкість прийняття управлінських рішень і є ефективним у кризових ситуаціях та за умов жорстких часових обмежень, однак може негативно впливати на мотивацію персоналу та рівень їх залученості.

Демократичний стиль, навпаки, орієнтований на участь працівників у процесі прийняття рішень, що сприяє підвищенню мотивації, розвитку

командної роботи та покращенню якості операційних процесів, хоча може уповільнювати управлінські процедури. Ліберальний стиль доцільний у випадках, коли персонал має високий рівень професійної підготовки та здатний до самостійної організації діяльності, проте за відсутності належного контролю може призводити до зниження ефективності.

Трансформаційне лідерство відіграє важливу роль у впровадженні організаційних змін, стимулюючи інноваційну активність та підвищуючи рівень залученості працівників. Водночас транзакційне лідерство забезпечує стабільність і чіткість виконання завдань за рахунок системи формалізованих стимулів, що є особливо важливим для стандартизованих операційних процесів. Ситуаційне лідерство, у свою чергу, дозволяє керівнику адаптувати управлінський стиль до конкретних умов і рівня зрілості персоналу, що підвищує загальну ефективність управління операційною діяльністю.

Таким чином, жоден стиль лідерства не є універсальним, а їх комбінування з урахуванням специфіки операційних процесів, організаційної культури та зовнішніх умов є необхідною передумовою підвищення результативності операційного менеджменту.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що лідерство керівника є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування виробничого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Сучасні підходи до трактування лідерства розглядають його не лише як формальну управлінську функцію, а як комплексну систему впливу на персонал з метою досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

Обґрунтовано, що різні моделі та стилі лідерства мають специфічні переваги та обмеження, а їх доцільність визначається характером виробничих процесів, рівнем професійної підготовки персоналу та умовами функціонування підприємства. Встановлено, що в умовах нестабільності найбільш ефективним є гнучке поєднання трансформаційного, ситуаційного та елементів транзакційного

лідерства, що дозволяє одночасно забезпечувати стабільність операцій і готовність до змін.

Доведено, що ефективність лідерства у виробничій системі доцільно оцінювати за такими ключовими критеріями, як безперервність операцій, виконання виробничих показників, рівень мотивації та лояльності персоналу, а також здатність до швидкої адаптації до змін. Зазначені критерії формують комплексну основу для оцінювання результативності управлінської діяльності керівника.

Встановлено, що в умовах VUCA-середовища роль керівника як лідера суттєво зростає, оскільки саме лідер забезпечує формування чіткого бачення розвитку підприємства, координацію складних процесів, зниження рівня невизначеності та підвищення організаційної стійкості. Це є особливо актуальним для діяльності ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує в умовах високої динаміки ринку та підвищених операційних ризиків.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті в розділі, створюють науково-методичну основу для подальшого аналізу практики лідерства на ТОВ «Нова Пошта» та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 2 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)

2.1 Міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності

Міжнародний досвід свідчить, що ефективне лідерство є критично важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності виробничих підприємств у умовах нестабільності. В умовах глобальної мінливості ринків та технологічних змін дослідники відзначають значення адаптивного, трансформаційного та ситуаційного лідерства як ключових підходів до управління.

Зокрема, у країнах Європи та Північної Америки дослідження показують, що керівники успішних промислових підприємств поєднують стратегічне мислення з гнучкістю управлінських рішень, стимулюють інновації та підтримують мотивацію персоналу навіть у кризових ситуаціях. Наприклад, дослідження компаній Німеччини у машинобудівному секторі демонструють, що лідери, які активно впроваджують елементи трансформаційного лідерства, забезпечують підвищення продуктивності та швидку адаптацію до змін у технологічних процесах.

У США та Канаді дослідження підкреслюють роль лідера як комунікатора та фасилітатора процесів. В умовах нестабільності керівники орієнтуються на прозору комунікацію, залучення працівників до прийняття рішень та формування командної культури, що сприяє високому рівню залученості та зменшенню негативного впливу стресових факторів.

У країнах Азії (Японія, Південна Корея) акцент робиться на поєднанні колективістського підходу та наставництва, коли лідери

активно підтримують розвиток персоналу, передають професійні компетенції та формують організаційну стійкість через системне навчання та вдосконалення процесів.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що у виробничих підприємствах у нестабільних умовах ефективне лідерство включає:

- адаптивність - здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- стратегічне мислення - формування довгострокового бачення розвитку підприємства;
- інноваційний підхід - стимулювання творчості та впровадження нових технологій;
- комунікаційні компетенції - забезпечення прозорого обміну інформацією та залучення персоналу;
- підтримку розвитку персоналу - наставництво, навчання та мотивація команди.

Ці міжнародні практики є важливою основою для адаптації методів лідерства на підприємствах України, зокрема на прикладі ТОВ «Нова Пошта», де динамічні ринкові умови вимагають високої стійкості та гнучкості управлінської системи.

Міжнародний досвід дослідження ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності охоплює різні аспекти управління, які дозволяють ефективно реагувати на виклики нестабільності, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати розвиток організації. Основні напрями такого досвіду включають [28].

Таблиця 2.1 - Основні напрями міжнародного досвіду керівника в умовах нестабільності

Науковий вимір	Характеристика наукових вимірів
Антикризове лідерство	Лідери промислових підприємств у нестабільних умовах повинні виявляти високу стійкість, здатність швидко приймати рішення та адаптуватися до змін. У розвинутих країнах, таких як США та Німеччина, акцент робиться на розробці кризових планів та навчанні керівників навичок роботи в умовах високої невизначеності.

. Інноваційність у лідерстві	У таких країнах, як Японія і Південна Корея, велика увага приділяється лідерству, яке підтримує інновації. Керівники мотивують свої команди впроваджувати нові технології, розробляти сучасні виробничі процеси та знаходити нові ринки збуту.

Комунікація та емпатія	Європейський досвід, зокрема країн Скандинавії, підкреслює важливість прозорої комунікації та емпатії до працівників у складних умовах. Лідери активно залучають співробітників до прийняття рішень, що сприяє формуванню довіри та зменшенню рівня стресу.
Організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність	У США, Канаді та Австралії акцент робиться на формуванні організаційної культури, яка сприяє стійкості. Це включає підтримку морального духу працівників і створення сприятливих умов для роботи навіть у періоди економічного спаду.
Технологічна трансформація	У Китаї та Індії керівники промислових підприємств акцентують увагу на діджиталізації та автоматизації виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність у нестабільних економічних умовах.
Роль навчання та підвищення кваліфікації	Міжнародні дослідження демонструють, що в умовах нестабільності важливим елементом роботи керівника є інвестиції в навчання персоналу. Наприклад, у Німеччині діє модель дуальної освіти, яка дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових умов і підтримувати конкурентоспроможність.
Стратегічне партнерство та кооперація	Промислові лідери в країнах ЄС і Північної Америки активно працюють у напрямку стратегічної кооперації з іншими підприємствами, університетами та дослідницькими центрами. Це дозволяє отримувати доступ до новітніх технологій, оптимізувати виробничі процеси та розподіляти ризики.
Управління ризиками та аналітика	У глобальних корпораціях широко використовується управління ризиками, яке базується на аналізі даних і прогнозуванні. Наприклад, у США великі підприємства активно залучають штучний інтелект для моніторингу ринкових умов, оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень.
Гнучкі моделі управління	Гнучкість стає ключовим фактором у лідерстві. Наприклад, японська концепція "кайдзен" дозволяє здійснювати поступові, але постійні покращення процесів. Це сприяє підвищенню ефективності навіть у складних умовах.
Підтримка психічного здоров’я персоналу	Західні країни, такі як Канада і Великобританія, приділяють велику увагу підтримці психічного здоров’я працівників. Керівники беруть активну участь у створенні програм підтримки, організації тренінгів зі стресостійкості та забезпеченні сприятливого робочого середовища.

Застосування цих підходів допоможе промисловим підприємствам ефективно долати виклики нестабільності та закладати основу для довгострокового розвитку. Досвід показує, що ключовими якостями лідера у кризовій ситуації є адаптивність, стратегічне мислення,

інноваційний підхід.

Таблиця 2.2 Ключові якості лідера в умовах нестабільності

Якість лідера	Зміст та управлінське значення
Адаптивність	Здатність швидко змінювати підходи до управління відповідно до нових умов і викликів
Стратегічне мислення	Уміння бачити довгострокові наслідки рішень та формувати стійкі напрями розвитку
Інноваційний підхід	Готовність впроваджувати нові ідеї, технології та управлінські рішення
Стійкість до стресу	Здатність зберігати ефективність у кризових та напружених умовах
Рішучість	Готовність приймати відповідальні рішення за умов невизначеності
Комунікативна компетентність	Уміння забезпечувати чітку та підтримуючу взаємодію з персоналом

Наведена таблиця демонструє, що ефективність лідерства у виробничих підприємствах в умовах нестабільності значною мірою визначається поєднанням кількох ключових якостей керівника. Адаптивність дозволяє лідеру оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати управлінські рішення відповідно до нових викликів. Стратегічне мислення забезпечує формування довгострокових цілей і пріоритетів, що дозволяє підприємству не лише виживати у кризових умовах, а й закладати основу для стабільного розвитку.

Інноваційний підхід сприяє впровадженню нових технологій та процесів, підвищуючи конкурентоспроможність організації. **Інноваційний підхід у лідерстві** сприяє систематичному впровадженню нових технологій, модернізації виробничих процесів та оптимізації управлінських практик. Завдяки цьому керівник не лише підвищує ефективність операцій, а й забезпечує зростання конкурентоспроможності організації на внутрішньому та зовнішньому ринку. Інноваційний лідер стимулює команду до пошуку нестандартних рішень, заохочує експерименти та використання передових методів виробництва, що особливо важливо в умовах нестабільності та

динамічних змін середовища. Інноваційний підхід у лідерстві особливо важливий у виробничих підприємствах, де швидке впровадження нових технологій та оптимізація процесів визначають конкурентні переваги. Лідер, який стимулює інновації, не лише впроваджує сучасні методи виробництва, а й формує культуру навчання та творчого мислення серед персоналу. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, скорочувати витрати, підвищувати якість продукції та зменшувати час виходу нових продуктів на ринок.

На практиці застосування інноваційного підходу включає:

- **Впровадження новітніх технологій та автоматизації процесів**, що підвищує продуктивність та точність операцій;
- **Стимулювання творчої активності команди**, пошук альтернативних рішень .

Ефективна комунікація та вміння залучати команду до процесу змін є важливою. Для впровадження цього досвіду на локальному рівні важливо адаптувати підходи відповідно до культурних та економічних особливостей конкретної країни чи регіону [29].

Як свідчить аналіз міжнародного досвіду, одним із успішних кейсів є досвід компанії General Electric під час світової фінансової кризи 2008 року. Керівники зосередилися на адаптації бізнес-моделей, інвестиціях у нові технології та розширенні стратегічних партнерств, що дозволило підприємству вийти з кризи з мінімальними втратами. Рекомендації для впровадження міжнародного досвіду: 1) Оцінка ризиків та впровадження програм сучасних систем аналізу ризиків. 2) Підтримка інновацій та стимулювання команд до генерування нових ідей. 3) Розвиток лідерських якостей та організація програм навчання для керівників. 4) Гнучке планування та викорсистання інструментів, які дозволяють швидко адаптувати стратегію до змін [30].

Таблиця 2.3 - Антикризове лідерство та рекомендації для впровадження міжнародного досвіду

Напрямок	Характеристика
Оцінка та управління ризиками	Лідери розробляють і впроваджують ефективні системи управління ризиками; створюються плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, зокрема сценарне планування для різних варіантів розвитку подій. Швидке прийняття рішень, в основі якого керівники демонструють здатність приймати оперативні рішення в умовах дефіциту часу та інформації, важливим є вміння чітко розставляти пріоритети для вирішення найбільш критичних завдань.
Стратегічне планування у кризовій ситуації	В його основі перегляд довгострокових планів з урахуванням змін зовнішнього середовища, впровадження гнучких стратегій, які можуть бути адаптовані до нових обставин
Комунікація та мотивація персоналу	Комунікація під час кризи включяає відкрите, прозоре та регулярне спілкування з працівниками, клієнтами та партнерами, лідери повинні чітко пояснювати ситуацію, прийняті заходи та перспективи. Мотивація персоналу та підтримка командного духу, так як в умовах нстабільності важливо підтримувати довіру співробітників, мотивуючи їх працювати в умовах підвищеного стресу.

Управління ресурсами	Оптимізація використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Пріоритетність інвестицій у критично важливі напрямки діяльності підприємства.
Підтримка інноваційних рішень	У кризовий час лідери сприяють генерації нових ідей, які можуть допомогти підприємству адаптуватися. Застосування новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та скорочення витрат.
Співпраця та партнерство	Антикризові лідери активно шукають партнерів для розділення ризиків і ресурсів. Можливе укладання нових альянсів чи угод для забезпечення стійкості бізнесу.
Розвиток лідерських навичок	Регулярне навчання та вдосконалення управлінських компетенцій. Участь у міжнародних програмах і тренінгах з кризового менеджменту

Аналіз засвідчив, що антикризове лідерство у дослідженні ролі керівника як лідера на промисловому підприємстві в умовах нестабільності є одним із напрямків роботи. У період пандемії COVID-19 багато керівників промислових підприємств зосередилися на цифровізації бізнес-процесів, дистанційній роботі та перепрофілюванні виробничих потужностей. Наприклад, компанії у сфері машинобудування оперативно переорієнтувалися на виробництво медичного обладнання. Антикризове лідерство – це поєднання стратегічного мислення, швидкої адаптації, ефективної комунікації та управління командою. Такий підхід дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій і знайти нові можливості для розвитку підприємства [31].

В умовах нестабільності використовується Трансформаційне лідерство – це підхід до управління, який акцентує увагу на зміні, натхненні, інноваціях та розвитку організації шляхом мотивації та залучення співробітників до досягнення високих цілей. Воно включає наступні ключові аспекти (Табл. 2.4)

Таблиця 2.4 Ключові напрями трансформаційного лідерства в умовах нестабільності

Напрямок	Характеристика

Формування візії та стратегії	Лідер створює чітку та надихаючу візію майбутнього. Визначає довгострокові цілі, які мотивують співробітників на досягнення кращих результатів. Демонструє здатність бачити нові можливості навіть у нестабільних умовах.
Індивідуалізоване наставництво	Лідери приділяють увагу кожному члену команди, розуміючи їхні потреби, здібності та потенціал. Підтримують розвиток компетенцій співробітників через наставництво та навчання. Підтримують емоційний зв'язок із працівниками, допомагаючи їм адаптуватися до змін.
Мотивація через натхнення	Лідер транслює ентузіазм і впевненість, що стимулює співробітників працювати з більшим натхненням. • Встановлює високі стандарти роботи, мотивуючи співробітників перевершувати свої звичайні показники. • Використовує похвалу та визнання як інструменти підтримки морального духу.
Стимулювання інноваційного мислення	• Заохочує творчість та інновації, стимулюючи команду шукати нові підходи до вирішення завдань. • Допомагає працівникам вийти за межі традиційних рамок мислення. • Підтримує культуру, де помилки сприймаються як частина навчання та зростання.
Особистий приклад лідера	Лідер демонструє принципи, цінності та етику, які відповідають візії організації. • Власна поведінка стає зразком для наслідування співробітниками. • Лідер виявляє стійкість, рішучість і готовність брати на себе відповідальність.
Фокус на змінах та трансформації організації	Лідер допомагає команді адаптуватися до нових умов і вимог, підтримуючи їх в процесі змін. • Реалізовує стратегічні зміни, які сприяють розвитку організації. • Створює культуру безперервного вдосконалення.
Ефективна комунікація	Забезпечує прозоре спілкування з командою. • Чітко пояснює завдання, візію та важливість внеску кожного співробітника в досягнення загальних цілей.

Трансформаційне лідерство є ключовим підходом у сучасному управлінні, який допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін. **Трансформаційне лідерство** є ключовим підходом у сучасному управлінні, який спрямований на активне залучення працівників у процес змін та формування довгострокової стратегії розвитку організації. Такий стиль лідерства передбачає, що керівник не лише ставить цілі та координує виконання завдань, а й надихає команду, стимулює інновації, підвищує мотивацію та підтримує професійний розвиток персоналу.

Підвищувати ефективність і досягати амбітних цілей. Основні висновки щодо його ролі та впровадження [32]:

1) Зосередженість на візії, так як трансформаційний лідер здатний сформувати надихаючу візію, яка мобілізує співробітників і задає напрям розвитку організації.

2) Розвиток персоналу, в основі якого індивідуальний підхід до кожного працівника сприяє розкриттю його потенціалу та формуванню лояльності до організації.

3) Інновації як основа успіху, що включає заохочення творчого підходу дозволяє знаходити нові рішення для викликів сучасності та залишатися конкурентоспроможним.

4) Особистий приклад лідера, так як харизма та поведінка лідера мотивують команду слідувати його прикладу та працювати на спільний результат.

5) Підтримка змін, націлена на те, що лідер стає рушійною силою трансформацій, допомагаючи організації і працівникам долати опір нововведенням. Отже, трансформаційне лідерство не лише допомагає підприємствам залишатися ефективними в умовах нестабільності, але й створює умови для їхнього процвітання. Його впровадження вимагає від керівника стратегічного мислення, емоційного інтелекту та здатності надихати інших [33].

2.2 Реалізація інноваційної моделі ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності

В умовах сучасної турбулентності та постійних змін зовнішнього середовища успішне функціонування виробничого підприємства неможливе без застосування інноваційної моделі лідерства, яка поєднує стратегічне бачення, адаптивність та здатність впроваджувати нові підходи до управління. Інноваційне лідерство розглядається як ключовий чинник трансформації

організації та підвищення її конкурентоспроможності в умовах нестабільності [15] .

Наукові дослідження підкреслюють, що традиційні авторитарні моделі управління втрачають ефективність у складних і непередбачуваних умовах, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких і адаптивних форм лідерства (Іщук 2025) . Зокрема, інноваційний лідер постає не лише як адміністратор виробничих процесів, а як **«агент змін»**, який поєднує стратегічне мислення з технологічним та креативним підходом до вирішення управлінських завдань [36] .

Впровадження інноваційної моделі лідерства на виробництві передбачає формування культури, що стимулює творчість, навчання та ризик-менеджмент серед персоналу. Це дозволяє організації не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й створювати власні можливості для розвитку, зокрема за рахунок генерації нових ідей та ефективного використання ресурсів [29] .

Одним із важливих напрямів реалізації інноваційної моделі лідерства є розвиток лідерських компетенцій, що відповідають вимогам VUCA-середовища (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність). В цьому контексті лідер повинен володіти здатністю до стратегічного планування, адаптивного прийняття рішень та оперативного реагування на зміни, що позитивно впливає на стійкість організації [32] .

Крім того, інноваційна модель лідерства базується на принципах трансформаційного управління, де лідер надихає та мобілізує колектив до досягнення спільних цілей, стимулює розвиток інноваційного мислення та підтримує безперервне навчання персоналу (PubMed 2021) . Такі лідери здатні підвищувати рівень залученості працівників та стимулювати їхню активність у процесі пошуку нових рішень, що сприяє формуванню організаційної адаптивності [28] .

Таким чином, реалізація інноваційної моделі ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві сприяє не лише адаптації до поточних викликів, а й створенню передумов для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та стійкості організації.

Практичні аспекти реалізації інноваційної моделі лідерства

На виробничих підприємствах реалізація інноваційної моделі лідерства включає кілька ключових напрямів[8]:

1. **Формування візії та стратегічних цілей**
   Лідер визначає довгострокову стратегію підприємства, яка враховує динаміку ринку та технологічні тенденції. Чітке бачення надихає працівників та спрямовує команду на досягнення спільних цілей [7].
2. **Розвиток інноваційного мислення та творчості**
   Лідер створює умови для генерації нових ідей, заохочує до експериментів та впровадження нових технологічних рішень. Культура навчання на основі помилок дозволяє персоналу підвищувати кваліфікацію і ефективно адаптуватися до змін [9].
3. **Наставництво та підтримка персоналу**
   Індивідуалізоване наставництво сприяє розвитку компетенцій працівників, підвищує їхню мотивацію та лояльність. Керівник виступає як консультант та ментор, допомагаючи команді долати складні ситуації[12].
4. **Впровадження технологічних інновацій**
   Інноваційне лідерство передбачає інтеграцію нових виробничих технологій, цифрових рішень і сучасних методів управління, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність організації [3].
5. **Гнучке управління у VUCA-середовищі**
   Лідер здатний швидко приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, мінливості та складності зовнішнього середовища, що забезпечує стійкість і адаптивність підприємства (Muzembe, Kolyada 2025).

Результати впровадження

Досвід промислових підприємств показує, що застосування інноваційної моделі лідерства призводить до:

- підвищення продуктивності та якості виробництва;
- зростання рівня залученості персоналу та мотивації;
- швидшої адаптації до ринкових і технологічних змін;
- формування стійкої організаційної культури, орієнтованої на інновації та

розвиток[14].

Таким чином, інноваційна модель лідерства забезпечує комплексну адаптацію виробничого підприємства до нестабільного середовища та формує передумови для його довгострокового розвитку і конкурентної переваги.

Інструменти та механізми впровадження інноваційної моделі лідерства

Реалізація інноваційної моделі лідерства на виробничому підприємстві передбачає комплексне застосування управлінських інструментів та механізмів, що сприяють адаптації організації до нестабільності[2]:

1. **Системи стратегічного планування**
   Впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування дозволяє лідеру прогнозувати ризики та можливості, оптимізувати ресурси та координувати дії команди відповідно до змін зовнішнього середовища. Для цього застосовують методики сценарного планування та аналізу ризиків.
2. **Системи мотивації та розвитку персоналу**
   Індивідуалізовані програми наставництва, професійного розвитку та оцінки компетенцій забезпечують формування високопродуктивних команд, здатних ефективно реалізовувати інноваційні завдання[43]. Підтримка психологічної безпеки та стимулювання творчості дозволяють працівникам пропонувати нові рішення і брати на себе відповідальність за їх реалізацію.
3. **Використання цифрових та технологічних рішень**
   Інноваційне лідерство передбачає впровадження сучасних виробничих технологій, автоматизації та цифрових платформ для управління процесами. Це дозволяє підвищити точність виробництва, скоротити час виконання операцій та підвищити ефективність управлінських рішень[31].
4. **Комунікаційні та колаборативні платформи**
   Застосування сучасних систем внутрішньої комунікації та спільної роботи дозволяє лідеру забезпечувати прозору взаємодію між відділами та командами, своєчасно інформувати працівників про зміни і координувати

колектив у швидкозмінному середовищі (Muzembe, Kolyada 2025).

5. **Моніторинг та оцінка результатів**
   Регулярне відстеження показників ефективності, рівня інноваційності та адаптивності дозволяє лідеру коригувати стратегію, виявляти вузькі місця та підтримувати безперервне вдосконалення процесів [13].

Вплив на організаційну стійкість

Застосування цих інструментів забезпечує комплексну адаптацію підприємства до зовнішніх змін. Дослідження показують, що підприємства з високим рівнем інноваційного лідерства демонструють більшу стійкість у кризових умовах, зберігають конкурентні переваги та мають високу здатність до впровадження нових технологій і процесів[5].

Таким чином, інноваційна модель лідерства на виробничому підприємстві поєднує стратегічне бачення, розвиток персоналу, технологічні інновації та ефективну комунікацію, що дозволяє організації не лише виживати в умовах нестабільності, а й забезпечувати довгостроковий розвиток.

Таблиця 2. 5 Інструменти та механізми реалізації інноваційної моделі лідерства

Інструмент механізм	Практичне значення для лідера та підприємства
Системи стратегічного планування	Дозволяють прогнозувати ризики та можливості, координувати дії команди та оптимізувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища (Іжевський, Федоришина 2025).
Системи мотивації та розвитку персоналу	Формують високопродуктивні команди, стимулюють творчість, забезпечують наставництво та професійний розвиток працівників (Карпенко, Карпенко 2025).
Цифрові та технологічні рішення	Підвищують точність виробничих процесів, скорочують час виконання операцій та підтримують ефективність управлінських рішень (Іщук 2025).
Комунікаційні та колаборативні платформи	Забезпечують прозору взаємодію між відділами, координацію команди та швидку адаптацію до змін (Muzembe, Kolyada 2025).
Моніторинг та оцінка результатів	Дає змогу відстежувати ефективність, виявляти вузькі місця та забезпечувати безперервне вдосконалення процесів (PubMed 2021).

Наведена таблиця демонструє ключові інструменти та механізми, які забезпечують реалізацію інноваційної моделі лідерства на виробничому підприємстві в умовах нестабільності. Системи стратегічного планування

дозволяють керівнику прогнозувати ризики та визначати оптимальні напрямки розвитку підприємства, що особливо важливо у динамічному середовищі.

Системи мотивації та розвитку персоналу сприяють формуванню високопродуктивних команд, стимулюють творчість і інноваційне мислення, а також підвищують залученість працівників у процес змін. Використання цифрових і технологічних рішень забезпечує оптимізацію виробничих процесів, підвищення точності та ефективності управлінських рішень.

Комунікаційні та колаборативні платформи підтримують прозору взаємодію між відділами та командами, сприяючи швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Моніторинг та оцінка результатів дозволяють керівнику контролювати ефективність впроваджених інноваційних практик і своєчасно коригувати стратегію, що забезпечує безперервне вдосконалення організаційних процесів.

Таким чином, поєднання зазначених інструментів формує комплексну систему лідерства, яка дозволяє підприємству не лише адаптуватися до нестабільності, а й закладати основу для довгострокового розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість організації[1]. Таким чином, комплексне впровадження інноваційної моделі лідерства забезпечує синергію між стратегічним баченням керівника, розвитком персоналу, технологічними інноваціями та ефективною комунікацією. Це дозволяє організації формувати **гнучку і адаптивну структуру**, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки нестабільності.

Крім того, інноваційне лідерство сприяє **підвищенню мотивації та залученості працівників**, стимулює розвиток творчого мислення та створює середовище, де помилки сприймаються як частина навчального процесу, що важливо для безперервного вдосконалення виробничих та управлінських процесів [11].

Впровадження таких практик забезпечує підприємству **довгострокову конкурентну перевагу**, підвищує продуктивність та ефективність роботи, а також формує стійку організаційну культуру, орієнтовану на інновації та розвиток. На практиці це означає, що керівник стає не лише адміністратором

процесів, а **агентом змін**, який активно формує майбутнє підприємства та стимулює команду до досягнення високих результатів[43].

Таким чином, інноваційна модель лідерства виступає **ключовим механізмом підвищення стійкості та адаптивності виробничого підприємства в умовах нестабільності**, створюючи основу для його стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, інноваційна модель лідерства виступає ключовим механізмом підвищення стійкості та адаптивності виробничого підприємства в умовах нестабільності, створюючи основу для його стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Її впровадження сприяє узгодженню стратегічних цілей із операційною діяльністю, підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку інноваційної культури та залученості персоналу. У результаті підприємство отримує можливість не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати власні конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову економічну стійкість і стабільність функціонування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища[28].



Рис.1 Реалізація інноваційної моделі лідерства на промисловому підприємстві

Рис.1 демонструє структуру реалізації інноваційної моделі лідерства на виробничому підприємстві та взаємозв’язок між ключовими компонентами системи. У центрі моделі знаходиться **лідер**, який виконує роль агента змін і координує всі процеси, спрямовані на адаптацію організації до нестабільного

середовища.

Зліва показані **інструменти та механізми лідерства**, такі як стратегічне планування, системи мотивації та розвитку персоналу, цифрові та технологічні рішення, комунікаційні та колаборативні платформи, а також моніторинг і оцінка результатів. Стрілки від лідера до цих інструментів і назад відображають взаємодію керівника з усіма процесами підприємства та постійне коригування стратегії на основі отриманих результатів.

Праворуч показані **результати впровадження інноваційної моделі**, які включають підвищення продуктивності, стимулювання інноваційного мислення, зростання мотивації та залученості персоналу, адаптивність до змін і формування стійкої організаційної культури. Така структура ілюструє, що ефективне лідерство є не лише механізмом управління, а комплексною системою, яка забезпечує довгостроковий розвиток та конкурентну перевагу підприємства.

Таким чином, Рис.1 наочно показує, як **поєднання лідерських компетенцій, інструментів управління та результатів діяльності** створює цілісну систему, здатну забезпечити адаптивність і стійкість виробничого підприємства в умовах нестабільності.

Інноваційна модель лідерства на промисловому підприємстві передбачає **динамічну взаємодію лідера з усіма структурними та функціональними елементами організації**. Лідер виступає як стратегічний координатор, здатний поєднувати **трансформаційні та інноваційні підходи** для досягнення високої адаптивності підприємства.

Ключові аспекти реалізації моделі включають:

1. **Стратегічне планування та прийняття рішень** - лідер визначає довгострокові цілі та пріоритети, оцінює ризики та можливості, формує дорожню карту розвитку підприємства навіть у нестабільних умовах. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність операцій та ефективно реагувати на зміни ринку [8].
2. **Розвиток персоналу та мотивація** - через наставництво, навчання та індивідуальний підхід лідер стимулює підвищення компетенцій

співробітників, їхню залученість та мотивацію. Це забезпечує формування високопродуктивних команд, здатних до самостійного прийняття рішень та інноваційної діяльності [23].

3. **Впровадження технологічних інновацій** - лідер використовує цифрові рішення, автоматизацію процесів і сучасні технології виробництва, що підвищує ефективність управління, продуктивність і точність виробничих процесів [3].
4. **Ефективна комунікація та колаборація** - використання комунікаційних платформ забезпечує прозору взаємодію між відділами, швидку передачу інформації та узгоджене виконання завдань, що критично важливо у динамічному середовищі[10].
5. **Моніторинг та оцінка результатів** - постійне відстеження ключових показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію та стимулювати процес безперервного вдосконалення (PubMed 2021).

Взаємодія цих елементів формує **цілісну систему лідерства**, де лідер не просто координує роботу, а активно впливає на розвиток організації, стимулює інноваційні процеси та формує стійку корпоративну культуру. Результатом є **підвищення адаптивності підприємства, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості**, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного та технологічного середовища.

Таким чином, Рис.1 ілюструє **інтегровану модель лідерства**, де кожен елемент системи взаємопов’язаний і підпорядкований стратегічним цілям підприємства, а лідер виступає ключовим агентом змін, здатним забезпечити ефективність та розвиток виробничої організації.

Модель демонструє центральну роль лідера як агента змін, який інтегрує стратегічне планування, розвиток персоналу, технологічні інновації, комунікаційні платформи та моніторинг результатів. Взаємодія цих елементів забезпечує адаптивність, стимулює інноваційне мислення, підвищує продуктивність і залученість персоналу, формуючи стійку корпоративну культуру та конкурентну перевагу підприємства в умовах нестабільності. Реалізація інноваційної моделі лідерства на виробничому підприємстві

забезпечує **системну інтеграцію стратегічних, організаційних та технологічних компонентів** управління. Лідер у такій моделі виступає не лише координатором виробничих процесів, а й **агентом змін**, який активно впливає на формування корпоративної культури, розвиток персоналу та впровадження інноваційних рішень.

Одним із ключових аспектів є **стратегічне планування**, яке дозволяє керівнику передбачати ризики, визначати пріоритети розвитку та координувати ресурси для досягнення виробничих і стратегічних цілей. Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати безперервність операцій навіть в умовах нестабільності ринку і технологічної турбулентності.

Не менш важливою складовою є **розвиток персоналу та мотивація**. Лідер стимулює компетентність, творчий потенціал та залученість співробітників через наставництво, навчання та індивідуалізований підхід до кожного працівника. Це сприяє формуванню високопродуктивних команд, здатних до автономного прийняття рішень і реалізації інноваційних проектів (Карпенко, Карпенко 2025).

Технологічні інновації та цифровізація процесів дозволяють оптимізувати виробничі операції, скоротити час виконання завдань і підвищити ефективність управлінських рішень. Використання комунікаційних та колаборативних платформ забезпечує прозору взаємодію між відділами та своєчасне узгодження дій у команді, що критично для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища (Muzembe, Kolyada 2025).

Постійний **моніторинг і оцінка результатів** дозволяють лідеру своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію та підтримувати процес безперервного вдосконалення. Це формує динамічну систему управління, яка поєднує стратегічне бачення, технологічні інновації та розвиток людського капіталу, створюючи **адаптивну та стійку організацію**.

Впровадження цієї моделі на практиці забезпечує підприємству:

- підвищення продуктивності та ефективності управління;
- формування культури інновацій та навчання;
- розвиток мотивації та залученості персоналу;

- адаптивність до змін ринкового та технологічного середовища;
- довгострокову стійкість та конкурентну перевагу.

Таким чином, інноваційна модель лідерства на промисловому підприємстві є **ключовим механізмом формування стійкої та конкурентоспроможної організації**, здатної ефективно адаптуватися до нестабільних умов і закладати основу для стратегічного розвитку.

Висновки до другого розділу

- Аналіз міжнародного досвіду показав, що ефективне лідерство у виробничих підприємствах у нестабільних умовах ґрунтується на поєднанні адаптивності, стратегічного мислення, інноваційного підходу та розвитку персоналу. Керівники у країнах Європи, Північної Америки та Азії успішно застосовують трансформаційні та інноваційні моделі лідерства, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організацій (Іжевський, Федоришина 2025; Muzembe, Kolyada 2025).

 Реалізація інноваційної моделі лідерства на виробничих підприємствах передбачає використання стратегічного планування, систем мотивації та розвитку персоналу, цифрових і технологічних рішень, комунікаційних платформ, а також моніторингу та оцінки результатів. Ці інструменти забезпечують комплексну адаптацію організації до змін, підвищують залученість персоналу та стимулюють інноваційні процеси (Грабовська 2025; PubMed 2021).

 Інноваційна модель лідерства сприяє формуванню культури, орієнтованої на інновації, навчання та безпечне прийняття ризиків. Такий підхід дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на виклики нестабільності, а й закладати основу для довгострокового розвитку та збереження конкурентних переваг (Карпенко, Карпенко 2025).

 Поєднання інноваційного та трансформаційного лідерства забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті рішень, швидку адаптацію до ринкових і технологічних змін та підвищення загальної продуктивності. Лідер у цій моделі

виступає як агент змін, який надихає команду, впроваджує інновації та контролює результати (Іщук 2025; PubMed 2021).

 Практичне застосування інноваційної моделі лідерства, зокрема на прикладі ТОВ «Нова Пошта», демонструє, що комплексне використання стратегічного планування, наставництва, технологічних рішень та ефективної комунікації забезпечує успішну адаптацію підприємства до нестабільного середовища та сприяє формуванню стійкого та конкурентоспроможного виробничого бізнесу.

ВИСНОВКИ

 Теоретичний аналіз показав, що роль керівника як лідера на виробничому підприємстві є комплексною та багатовимірною. Ефективне лідерство охоплює стратегічне бачення, здатність приймати швидкі та зважені рішення, мотивацію та розвиток персоналу, інноваційне мислення, підтримку командної взаємодії та ефективну комунікацію. Моделі та стилі лідерства, такі як трансформаційне, адаптивне та інноваційне, формують основу для оцінки ефективності управління у нестабільних умовах і визначають ключові

компетенції сучасного керівника (Іжевський, Федоришина 2025; Грабовська 2025).

 Вивчення концепцій ефективності лідерства показало, що у виробничій системі керівник повинен здатись забезпечувати безперервність операцій, виконання виробничих показників, підтримувати мотивацію та лояльність персоналу, а також сприяти швидкій адаптації до змін. Такі компетенції лідера є критично важливими в умовах нестабільного економічного та технологічного середовища, а їх реалізація забезпечує стійкість підприємства та підтримує його конкурентні позиції на ринку.

 Дослідження міжнародного досвіду показало, що ефективні керівники успішно поєднують трансформаційний та інноваційний підхід до управління. Це включає стратегічне планування, розвиток персоналу через наставництво та навчання, впровадження технологічних інновацій, використання колаборативних платформ та систем комунікації, а також постійний моніторинг результатів. Таке поєднання інструментів дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищує продуктивність та ефективність управління, а також формує організаційну культуру, орієнтовану на розвиток та інновації (Іщук 2025; Muzembe, Kolyada 2025; PubMed 2021).

 Практичний аналіз застосування інноваційної моделі лідерства на виробничих підприємствах демонструє, що комплексне використання стратегічного планування, систем мотивації, цифрових і технологічних рішень, комунікаційних платформ та моніторингу ефективності дозволяє формувати високопродуктивні команди. Лідер виступає як агент змін, який мотивує команду до генерації нових ідей, підтримує творчий потенціал персоналу та забезпечує впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси. Такий підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватися до нестабільності, а й активно формувати власне майбутнє, закладаючи основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності (Карпенко, Карпенко 2025; Грабовська 2025).

 Інноваційна модель лідерства сприяє формуванню культури навчання та безпечного прийняття ризиків, де помилки сприймаються як частина процесу

здобуття досвіду. Це підвищує гнучкість організації та її здатність швидко адаптуватися до нових технологій і змін ринкового середовища. Завдяки такому підходу підприємство отримує стабільну платформу для розвитку, підвищення ефективності процесів, формування командної згуртованості та залученості персоналу, що є ключовими чинниками стійкості та конкурентоспроможності (Іжевський, Федоришина 2025; PubMed 2021).

 Загалом, поєднання теоретичних знань про лідерство та практичного досвіду застосування інноваційних підходів дозволяє виробничому підприємству не лише витримувати негативні впливи нестабільного середовища, а й активно формувати стратегічний розвиток. Це створює основу для довгострокового планування, впровадження технологічних та організаційних інновацій, підвищення продуктивності та забезпечує стійкість підприємства в умовах економічної та технологічної турбулентності.

 Детальний аналіз показав, що впровадження інноваційної моделі лідерства дозволяє керівнику інтегрувати стратегічне мислення з технологічними та організаційними інноваціями. Це забезпечує не лише управлінську ефективність, а й підвищення здатності підприємства до саморегуляції та швидкої адаптації у відповідь на зміни ринку, технологічні новації та непередбачувані економічні чинники (Іщук 2025; Muzembe, Kolyada 2025).

 Особливу увагу слід приділяти розвитку **трансформаційних компетенцій керівника**, які включають здатність мотивувати колектив, підтримувати високий рівень залученості та формувати культуру навчання. Лідер, який застосовує інноваційні підходи, виступає не лише адміністратором процесів, а стратегічним агентом змін, здатним спрямовувати підприємство на довгострокове зростання та забезпечувати стійкі конкурентні переваги (Карпенко, Карпенко 2025).

 Практичний досвід міжнародних та українських підприємств свідчить про те, що ефективна інтеграція інструментів інноваційного лідерства – стратегічне планування, наставництво, технологічні інновації, комунікаційні платформи, моніторинг результатів – створює **систему управління, здатну до**

безперервного вдосконалення. Це дозволяє підприємству одночасно підтримувати стабільність операцій і підвищувати адаптивність до зовнішніх викликів (Іжевський, Федоришина 2025; PubMed 2021).

 Інноваційна модель лідерства також сприяє розвитку **колективного інтелекту та командної ефективності**, де співробітники залучені до пошуку нових рішень, реалізації проектів та оптимізації процесів. Така стратегія підвищує продуктивність, скорочує час прийняття рішень і сприяє створенню інноваційного середовища, яке підвищує конкурентоспроможність підприємства на національному та міжнародному рівнях (Грабовська 2025).

 Впровадження інноваційного лідерства дозволяє підприємству формувати **довгострокові стратегії розвитку**, включаючи плани щодо технологічного вдосконалення, автоматизації процесів та цифровізації управлінських систем. Це дає змогу забезпечити не лише оперативну ефективність, а й стратегічну стійкість, що є критично важливим у сучасних умовах високої економічної та технологічної турбулентності (Іщук 2025; Muzembe, Kolyada 2025).

 Таким чином, поєднання теоретичних концепцій лідерства та практичного досвіду міжнародних та українських підприємств дозволяє виробничим організаціям **створювати комплексну систему управління**, яка інтегрує стратегічне бачення, розвиток персоналу, інноваційні технології та ефективну комунікацію. Це забезпечує підприємству стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність, закладаючи надійну основу для довгострокового розвитку та підвищення ефективності виробничих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств: теорія і практика. Київ : НАН України, 2018. 412 с.
2. Амоша О. І., Булєєв І. П. Промислова політика в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2020. № 8. С. 3–18.
3. Амоша О. І., Кіндзерський Ю. В. Промисловість України: стратегічні виклики та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2017. 384 с.
4. Амоша О. І., Саломатіна Л. М. Інноваційна модернізація промислових підприємств в умовах цифровізації. Економіка промисловості. 2021. № 1. С. 5–17.
5. Bauer W., Hämmerle M., Schlund S., Vocke C. Transforming to a hyper-connected society and economy. Procedia Manufacturing. 2015. Vol. 3. P. 417–424.

6. Bauer W. et al. Hyper-connected manufacturing systems. Procedia Manufacturing. 2016. Vol. 5. P. 3–10.
7. Bosch Group. Industry 4.0 at Bosch: Digital Transformation of Manufacturing. Stuttgart, 2019.
8. Brettel M., Friederichsen N., Keller M., Rosenberg M. How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape. International Journal of Mechanical Engineering. 2014. Vol. 8. P. 37–44.
9. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.
10. Воронкова В. Г. Цифрова економіка та цифрове суспільство: концептуальні засади. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 356 с.
11. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Індустрія 4.0 як фактор трансформації промислового менеджменту. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2021. № 84. С. 12–22.
12. Deloitte. Industry 4.0 and the Digital Transformation of Manufacturing. London, 2020. URL: https://www2.deloitte.com 10.05.2025.
13. European Commission. Digitising European Industry. Brussels, 2017.
14. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p.
15. Frank A. G., Dalenogare L. S., Ayala N. F. Industry 4.0 technologies: implementation patterns in manufacturing companies. International Journal of Production Economics. 2019. Vol. 210. P. 1526.
16. Gilchrist A. Industry 4.0: The Industrial Internet of Things. Berkeley : Apress, 2016. 250 p.
17. Hermann M., Pentek T., Otto B. Design principles for Industry 4.0 scenarios. Proceedings of HICSS. 2016. P. 3928–3937.
18. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : ISO, 2015.
19. ISO/IEC 27001:2013. Information security management systems. Geneva : ISO, 2013.
20. Kagermann H., Anderl R., Gausemeier J. Industrie 4.0 in a Global Context. Berlin : Acatech, 2016. 178 p.

21. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Securing the Future of German Manufacturing Industry: Industrie 4.0. Frankfurt am Main : Acatech, 2013. 84 p.
22. Kagermann H. Change through digitization – value creation in the age of Industry 4.0. Management of Permanent Change. Wiesbaden : Springer Gabler, 2015. P. 255
23. Kamble S. S., Gunasekaran A., Gawankar S. A. Sustainable Industry 4.0 framework. International Journal of Production Research. 2018. Vol. 56, No. 12. P. 511528.
24. Kohler D., Weisz J.-D. Industry 4.0: The Challenges of the Transforming Manufacturing. Berlin : BCG, 2018.
25. Lasi H., Fettke P., Kemper H.-G., Feld T., Hoffmann M. Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering. 2014. Vol. 6, No. 4. P. 239242.
26. Lu Y. Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. Journal of Industrial Information Integration. 2017. Vol. 6. P. 110.
27. Lu Y., Morris K. C., Frechette S. Digital twin-driven smart manufacturing. Journal of Manufacturing Systems. 2020. Vol. 56. P. 346361.
28. McKinsey Global Institute. Industry 4.0: How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector. New York, 2018.
29. McKinsey & Company. The Future of Manufacturing: Making Things in a Changing World. New York, 2019.
30. OECD. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris : OECD Publishing, 2019.
31. OECD. The Digital Transformation of Manufacturing. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/industry/ind/
32. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
33. Porter M. E., Heppelmann J. How smart, connected products are transforming companies. Harvard Business Review. 2015. No. 10. P. 96114.
34. PwC. Digital Factories 2020: Shaping the Future of Manufacturing. London, 2020. URL: https://www.pwc.com (10.05.2025).

35. Rmann M., Lorenz M., Gerbert P. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth.
36. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p.
37. Siemens AG. Digital Enterprise – Realizing the Digital Factory. Munich, 2018.
38. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. Operations Management. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 728 p.
39. Sony M. Industry 4.0 and lean management: a systematic review. International Journal of Lean Six Sigma. 2021. Vol. 12, No. 4. P. 906928.
40. Sony M., Naik S. Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness. Benchmarking: An International Journal. 2020. Vol. 27, No. 7. P. 22132232.
41. Tjahjono B., Esplugues C., Ares E., Pelaez G. What does Industry 4.0 mean to supply chain? Procedia Manufacturing. 2017. Vol. 13. P. 11751182.
42. Vaidya S., Ambad P., Bhosle S. Industry 4.0 a glimpse. Procedia Manufacturing. 2018. Vol. 20. P. 233238.
43. World Bank. Digital Dividends. Washington, DC, 2016.
44. World Economic Forum. Shaping the Future of Advanced Manufacturing and Production. Geneva, 2020.
45. World Economic Forum. The Global Lighthouse Network: Insights from Leading Factories. Geneva, 2021.
46. Xu L. D., Xu E. L., Li L. Industry 4.0: State of the art and future trends. International Journal of Production Research. 2018. Vol. 56, No. 8. P. 29412962.
47. Zieliski J. Smart Manufacturing and Digital Production Systems. Berlin : Springer, 2019. 312 p.
48. Zieliski J., Kowalski M. Digital Manufacturing Systems in Industry 4.0. Journal of Manufacturing Technology Management. 2020. Vol. 31, No. 5. P. 10211038.

ДОДАТОК А

Інноваційна модель реалізації ролі керівника як лідера на виробничому підприємстві в умовах нестабільності

Блок моделі	**Зміст**	**Очікуваний результат**
Стратегічне лідерство	Формування візії, стратегічне мислення, управління змінами	Підвищення узгодженості цілей та стійкості розвитку
Адаптивне управління	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Зниження ризиків та підвищення швидкості прийняття рішень
Інноваційна діяльність	Впровадження цифрових технологій та нових управлінських рішень	Зростання конкурентоспроможності
Розвиток персоналу	Наставництво, навчання, формування лідерських компетенцій	Підвищення мотивації та професійного рівня працівників
Комунікації та культура	Прозорість, командна робота, довіра	Зміцнення корпоративної культури
Контроль і оцінювання	Моніторинг результатів, KPI, зворотний зв’язок	Підвищення ефективності управління