

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Лідерство у системі управління підприємством»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
д. екон. н., доцент

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Виконала

_____ **Анастасія КОРЯКОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Коряковській Анастасії Євгеніївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Лідерство у системі управління підприємством» затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти лідерства у системі управління підприємством.**
- 2. Діагностика лідерства у системі управління підприємства.**
- 3. Напрями удосконалення лідерства у системі управління ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».**

Дата видачі завдання «____» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Віталій ВАКУЛЕНКО**

Завдання прийняла до виконання

(підпис) **Анастасія КОРЯКОВСЬКА**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність та зміст поняття «лідерство»	8
1.2. Роль лідерства у системі управління підприємством	15
1.3. Методичні підходи до формування та розвитку лідерських компетентностей у системі управління підприємством	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	30
2.2. Оцінка персоналу у системі управління підприємством	38
2.3. Аналіз лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	52
3.1. Пропозиції щодо удосконалення лідерства у системі управління ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	52
3.2. Розробка заходів щодо розвитку лідерських якостей керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	59
3.3. Зарубіжний досвід використання лідерського потенціалу у системі управління підприємством	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством постає питання підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку в умовах високої конкуренції. Науковцями та практиками доведено, що однією з ключових передумов успішного функціонування підприємства є ефективне управління персоналом та наявність дієвої системи лідерства. Саме керівник і стиль його управління значною мірою визначають рівень продуктивності праці, результативність діяльності трудового колективу, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Головним чинником забезпечення ефективної діяльності персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення результативності праці є лідерство у системі управління підприємством. Жодне підприємство не може функціонувати ефективно без формування сучасної системи лідерства, яка забезпечувала б координацію діяльності працівників, розвиток їх потенціалу, підтримку ініціативності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас для багатьох українських підприємств характерними залишаються проблеми недостатнього розвитку лідерських компетенцій керівників, використання переважно авторитарних методів управління, низький рівень залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також недостатнє застосування сучасних управлінських технологій та інструментів стратегічного управління.

Теоретичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством досліджувались у працях таких учених, як: Балановська Т. І., Бестужева С. В., Бондарчук Л. В., Буряк Т. П., Вакуленко В. Л., Гавриш О. М., Грищенко І. М., Драмарецька К. П., Карпушин Д. В., Кожушко Л. Ф., Крамаренко К. В., Прилепа Н. В., Рудик Т. О., Фрідман О. А., Чернуха Т. С., Чорний А. В. та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню

теоретичних та практичних аспектів лідерства у системі управління підприємством, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення лідерства у системі управління підприємством. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст поняття «лідерство»;
- обґрунтувати роль лідерства у системі управління підприємством;
- охарактеризувати методичні підходи до формування та розвитку лідерських компетентностей у системі управління підприємством;
- розкрити загальну характеристику підприємства;
- здійснити оцінку персоналу у системі управління підприємством;
- проаналізувати лідерський потенціал керівника підприємства;
- запропонувати перспективні напрями удосконалення лідерства у системі управління підприємством;
- розробити пропозиції щодо розвитку лідерських якостей керівника підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід використання лідерського потенціалу у системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування лідерства у системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, фундаментальні наукові праці та розробки вчених у сфері лідерства у системі управління підприємством. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета

загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію відповідно до теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз лідерського потенціалу керівника досліджуваного підприємства; анкетування – при визначенні рівня задоволеності персоналу системою лідерства та особливостями управління, які наявні у підприємстві, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», результати опитування і власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення лідерства у системі управління підприємством.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 79 сторінках, у тому числі робота містить 27 таблиць, 11 рисунків та 52 використані джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та зміст поняття «лідерство»

У сучасних умовах розвитку суспільства та організацій особливої актуальності набуває проблема ефективного управління колективом, що значною мірою пов'язано з феноменом лідерства. Лідерство виступає важливим соціально-психологічним та управлінським явищем, яке забезпечує координацію діяльності групи, формування спільних цілей та мотивацію її членів до їх досягнення. Дослідження сутності поняття «лідерство» є важливим напрямом сучасної науки, оскільки ефективний лідер здатний не лише організовувати діяльність колективу, а й формувати сприятливий психологічний клімат, забезпечувати розвиток організації та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Вперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років. Слово у перекладі з англійської мови означає «лідер», «керівник», «вождь», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич» [10].

Науково обґрунтоване поняття «лідер» було надано 1948 р. провідним світовим фахівцем в галузі досліджень лідерства Стогділлом Р. М. Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити [3].

В сучасній науковій літературі присвяченій проблемам управління зустрічаються різні авторські підходи до визначення сутності поняття «лідерство» (табл. 1.1). Попри це, можна стверджувати, що в його основі лежать різні форми соціальної взаємодії лідера та членів колективу, які

передбачають відповідний вплив на них з тим, щоб об'єднати їх зусилля навколо спільної мети.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на трактування сутності поняття «лідерство»*

Автор	Визначення поняття «лідерство»
Грищенко І. М.[16, с. 118]	здатність впливати на інших заради досягнення певної мети.
Єфрименко М. О., Ізюмцева Н. В.[19, с. 157]	мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.
Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С.[22, с. 89]	управлінська взаємодія (між лідером і послідовниками), заснована на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямована на спонукання людей до досягнення загальних цілей.
Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А.[29, с. 90]	форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту.
Прилепа Н. В. [36, с. 186]	взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства.
Шевченко Л. Ю. [43, с. 522]	природний соціально необхідний процес групової організації і самоорганізації, спрямований на досягнення загальної мети, на диференціацію й інтеграцію групових явищ за принципом координаційної і субординаційної залежності.

Примітка. *Систематизовано автором

Отже, аналіз наукових підходів до визначення сутності лідерства свідчить про багатогранність цього феномену та відсутність єдиного універсального трактування. Різноманітність підходів до дослідження лідерства зумовлена складністю самого явища, а також увагою науковців до різних аспектів лідерського впливу, особистісних характеристик лідера та особливостей взаємодії у колективі.

Серед основних характеристик лідерства доцільно виокремити:

- стихійність виникнення лідерства в колективі;
- визнання професійних компетентностей та авторитету лідера;
- переважно неформальний характер впливу;

- спрямованість на досягнення спільної мети;
- активну взаємодію між лідером і членами колективу.

Для більш повного розуміння сутності лідерства та його ключових ознак на рис. 1.1 наведено узагальнену характеристику лідерства на основі критеріального аналізу.

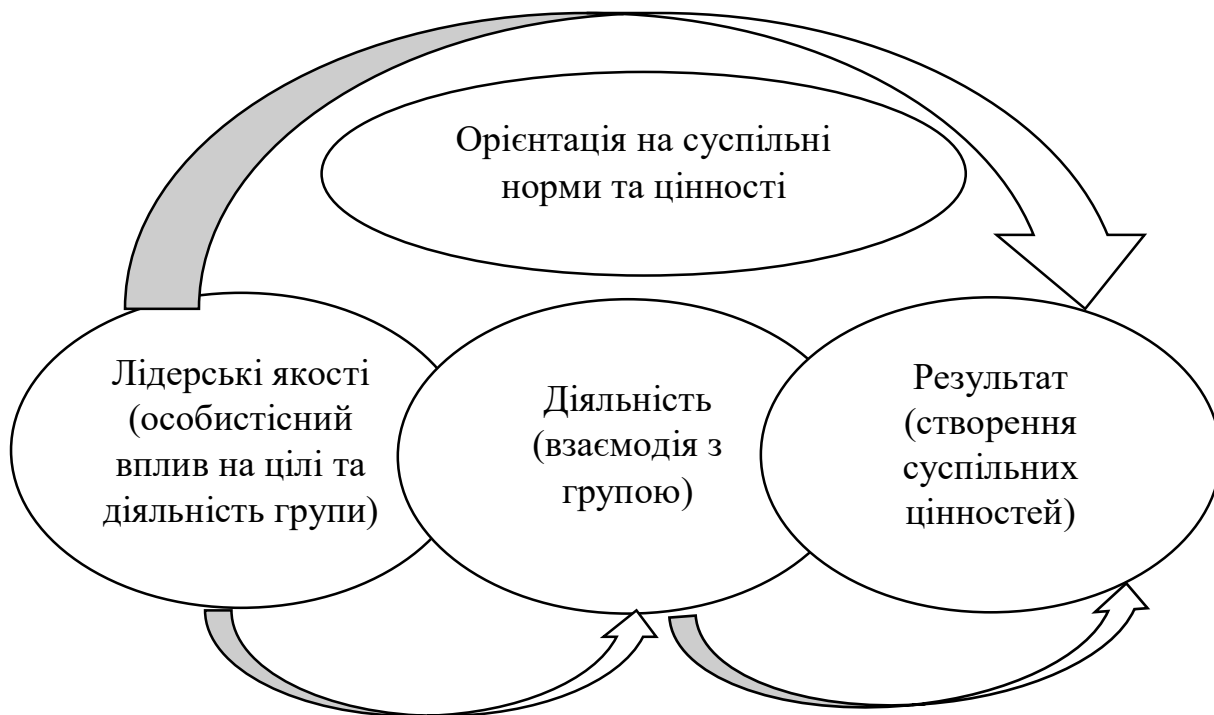


Рис. 1.1. Узагальнена характеристика лідерства на основі критеріального аналізу*

Примітка. *Джерело: [3]

Базовими компонентами феномену лідерства є: лідер, послідовники, характер взаємовідносин між ними, а також середовище в якому відбувається взаємодія.

Варто відмітити, що основою лідерства виступає особистість самого лідера, його індивідуальні якості, цінності та здатність до саморозвитку. Ефективне керівництво іншими людьми неможливе без уміння людини організовувати власне життя, контролювати свої дії та приймати відповідальні рішення.

Як зазначає Буряк Т. П. [7, с. 25], лідер – це член групи, який має вплив на групу, що спонукає її членів до досягнення спільної мети, володіє необхідними організаторськими здібностями, займає центральне місце в структурі міжособистісних відносин і спонукає своїм прикладом, організацією й управлінням групою до досягнення групових цілей у найкращий спосіб.

На думку Мараховської Н. В. [28, с. 17], лідер – це особистість, яка має цінний для групи потенціал, ініціює взаємодію членів групи, впливає на згуртування колективу.

Особистісний потенціал лідера, його здатність привертати увагу колективу, підтримувати авторитет та спрямовувати діяльність групи на досягнення спільної мети є важливою умовою ефективного функціонування колективу. Саме завдяки організаторським здібностям, умінню мотивувати людей та координувати їхню діяльність лідер забезпечує результативність спільної роботи.

Аналіз наукових підходів українських та зарубіжних вчених до трактування поняття «лідер» дозволяє виокремити низку його основних характеристик. Насамперед лідер є невід’ємною частиною групи та користується серед її членів авторитетом і високим рівнем довіри. Його цінності, норми та інтереси здебільшого збігаються з ціннісними орієнтирами колективу, що забезпечує підтримку з боку послідовників. Важливою ознакою лідера також є його здатність впливати на поведінку групи, організовувати діяльність колективу та спрямовувати її на досягнення спільних цілей.

Отже, лідера можна визначити як авторитетну особистість, яка завдяки власним професійним, моральним та організаторським якостям займає провідне місце у групі та здійснює вагомий вплив на її діяльність. Лідер здатний брати на себе відповідальність за прийняття рішень, координувати дії членів колективу та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Важливим структурним елементом лідерства виступають також послідовники лідера, їх кількісний і якісний склад, рівень професійної підготовки, мотивації та готовності до взаємодії. Ефективність лідерства

значною мірою залежить від соціально-психологічних характеристик членів колективу, їх компетентності, відповідальності, рівня згуртованості та усвідомлення власної ролі у досягненні спільного результату [25].

Не менш важливим чинником є характер взаємовідносин між лідером і його послідовниками. Такі взаємовідносини формуються під впливом прийнятих у колективі норм і правил, спільних цілей та пріоритетів розвитку організації. Особливість взаємодії полягає у залученні працівників до процесу прийняття рішень, створенні атмосфери підтримки, співпраці та ефективному розподілі повноважень між членами колективу.

Крім того, на особливості прояву лідерства істотно впливає середовище, у якому здійснюється взаємодія між лідером та його послідовниками. Соціальні умови, організаційна культура, специфіка діяльності колективу та зовнішні чинники значною мірою визначають стиль поведінки лідера та ефективність його управлінського впливу.

Загалом лідерство є складним багатогранним явищем, у якому особистість лідера, модель його поведінки, особливості взаємодії з колективом та умови середовища перебувають у тісному взаємозв'язку. Саме сукупність цих складових визначає ефективність функціонування групи та результативність спільної діяльності.

Узагальнену характеристику структурних елементів лідерства наведено на рис. 1.2.

Таким чином, лідерство є складною багатокомпонентною системою, у якій ключову роль відіграють особистість лідера, його послідовники, характер міжособистісної взаємодії та умови середовища. Саме гармонійне поєднання зазначених елементів забезпечує ефективне досягнення спільної мети та результативність діяльності колективу.

Важливе місце у дослідженні феномену лідерства займають наукові теорії, які деталізують природу виникнення лідерських якостей, механізми впливу лідера на колектив та чинники ефективного управління групою. Розвиток наукових підходів до розуміння поняття лідерства відбувався поступово, що

зумовило формування різних концепцій та теорій. Кожна з них акцентує увагу на окремих аспектах лідерства: особистісних якостях лідера, його поведінці, особливостях взаємодії з колективом або впливі зовнішнього середовища.

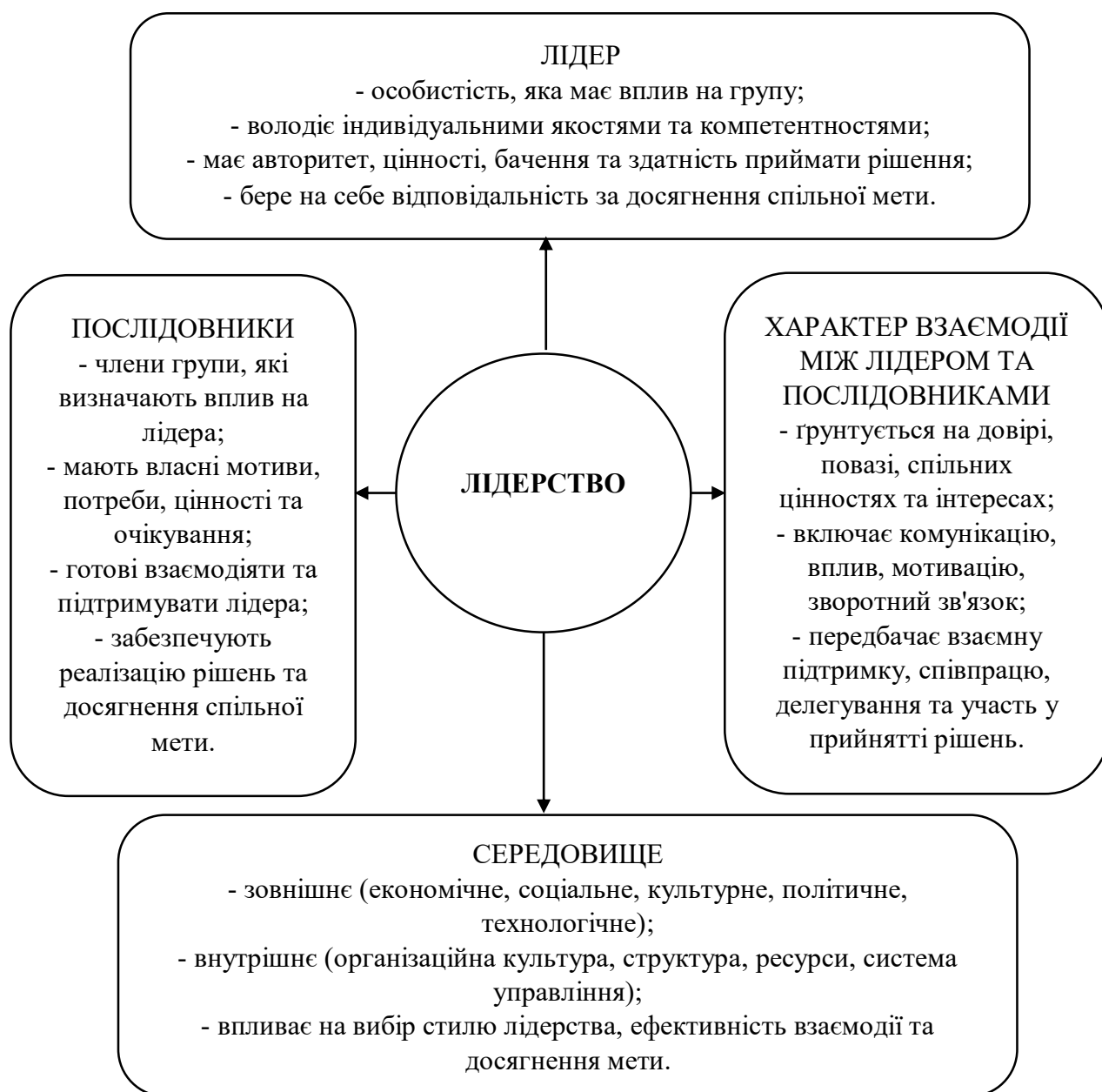


Рис. 1.2. Структурні елементи лідерства*

Примітка. *Розроблено автором на основі: [42]

Основні наукові теорії лідерства та їх характеристика наведена в табл. 1.2.

Варто відмітити, що ранні концепції теорії лідерства зосереджували увагу переважно на особистісних якостях лідера, в той час коли сучасні підходи враховують також особливості поведінки, характер взаємодії з послідовниками

та вплив зовнішнього середовища на ефективність лідерської діяльності. Це свідчить про те, що лідерство є складним соціально-психологічним та управлінським явищем, яке формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 1.2

Основні наукові теорії лідерства*

Теорія лідерства	Сутність теорії
Теорія рис лідерства	Ґрунтується на твердженні, що лідером стає людина, яка має певні вроджені або набуті особистісні якості, зокрема харизму, рішучість, відповідальність, інтелект, комунікабельність та впевненість у собі.
Поведінкова теорія	Основна увага приділяється стилю поведінки лідера та методам його взаємодії з колективом. Ефективність лідерства визначається не особистісними рисами, а моделлю поведінки керівника.
Ситуаційна теорія	Ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації, умов діяльності колективу, рівня розвитку групи та зовнішнього середовища.
Харизматична теорія	Пояснює лідерство через здатність особистості здійснювати сильний емоційний вплив на послідовників, надихати їх та формувати довіру до власних ідей і рішень.
Теорія трансформаційного лідерства	Розглядає лідера як особистість, яка здатна мотивувати колектив до змін, розвитку, самовдосконалення та досягнення високих результатів шляхом формування спільних цінностей і бачення майбутнього.

Примітка. *Джерело: [40]

Крім того, сучасні наукові концепції лідерства дедалі більше орієнтовані на здатність лідера забезпечувати розвиток колективу, мотивувати працівників до професійного зростання, адаптувати підприємство до змін та формувати сприятливий психологічний клімат. Саме тому в сучасних умовах лідерство розглядається не лише як засіб управління людьми, а і як важливий чинник забезпечення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та успішного розвитку.

Таким чином, проведений аналіз наукових підходів до трактування сутності лідерства свідчить про складність і багатогранність даного поняття.

Лідерство є важливим соціально-управлінським явищем, що ґрунтується на взаємодії лідера та колективу, спрямованій на досягнення спільної мети.

1.2. Роль лідерства у системі управління підприємством

В умовах динамічного розвитку економіки та зростання рівня конкуренції особливого значення набуває ефективне управління підприємством. Одним із ключових чинників успішної діяльності організації виступає лідерство, оскільки саме воно забезпечує згуртованість колективу, підвищення результативності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах лідерство є невід'ємною складовою системи менеджменту будь-якої організації, адже сприяє ефективній взаємодії між керівником і працівниками, формуванню сприятливого психологічного клімату та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика лідера та керівника в управлінні підприємством*

Лідер	Керівник
Вибір відбувається неформально	Призначається офіційно
Не обов'язково має формальні повноваження	Має закріплені посадові повноваження
Орієнтоване на внутрішні відносини в групі	Представляє колектив назовні
Регулює міжособистісні зв'язки	Офіційно організовує діяльність персоналу
Виникає в межах малої групи	Є частиною формальної організаційної системи
Рішення приймає спільно з командою	Часто приймає рішення одноосібно
Орієнтований на зміни та розвиток	Орієнтований на стабільність системи
Акцент на якісних результатах	Акцент на кількісних показниках
Шукає односторонців	Орієнтується на виконавців завдань
Відкрито визнає помилки	Часто пояснює помилки роботою колективу
Базується на рівноправних відносинах	Ґрунтується на ієрархії та контролі
Формує авторитет через довіру	Підтримує авторитет через статус та імідж

Примітка. *Розроблено автором на основі: [29]

У цьому контексті важливо чітко розмежувати роль лідерства та формального керівництва, оскільки ці поняття хоч і взаємопов'язані, проте не є

тотожними. Так, керівник здійснює управлінську діяльність на основі офіційно наданих повноважень, тоді як лідер впливає на колектив завдяки особистому авторитету, професійним якостям та здатності мотивувати працівників (табл. 1.3). Тому не кожен керівник є справжнім лідером для свого колективу.

Якщо керівництво переважно пов'язане з організацією, контролем та координацією діяльності працівників, то лідерство ґрунтується на міжособистісному впливі, формуванні довіри та згуртуванні колективу навколо спільної мети. Саме поєднання управлінських і лідерських якостей забезпечує ефективність діяльності підприємства та сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Основні характеристики ефективного лідерства в системі управління підприємством зображено на рис. 1.3.

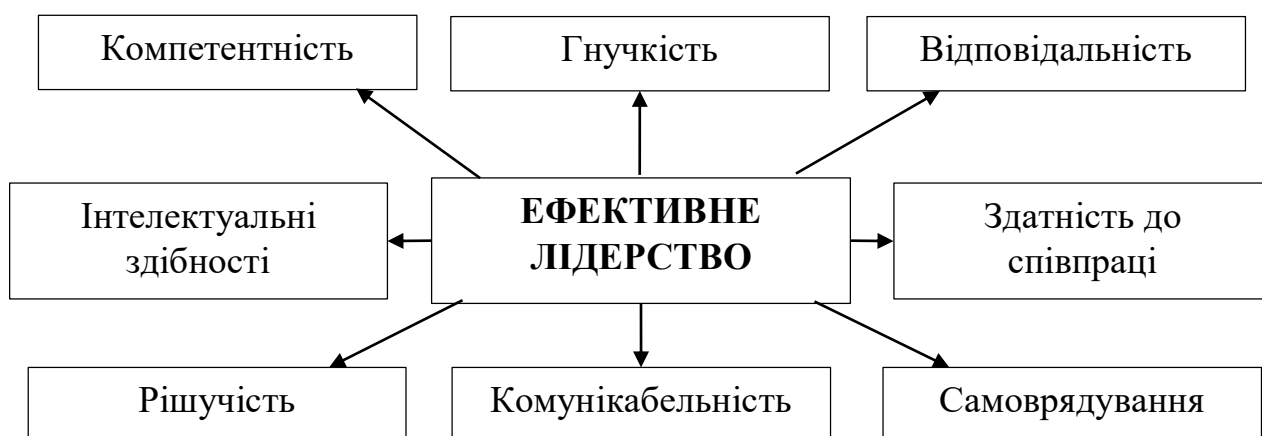


Рис. 1.3. Характерні риси ефективного лідерства*

Примітка. *Джерело: [30]

Основними проявами лідерства в системі управління є здійснення соціального впливу на колектив, організація та координація діяльності працівників, формування перспектив розвитку підприємства, а також мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Важливою функцією лідера є здатність об'єднувати працівників навколо спільної мети, створювати атмосферу довіри та співпраці, підтримувати впевненість колективу у досягненні поставлених завдань. Крім того, лідер виступає представником інтересів колективу,

забезпечуючи узгодження внутрішніх потреб організації із зовнішнім середовищем.

Зважаючи на це, можна стверджувати, що лідерство охоплює всі аспекти управлінської діяльності підприємства. Відсутність ефективного лідера негативно впливає на реалізацію функцій менеджменту, організацію роботи персоналу та кінцеві результати діяльності організації. Саме тому сучасні підприємства потребують керівників, які здатні не лише здійснювати формальне управління, а й бути лідерами для свого колективу.

Сучасні умови господарювання зумовлюють переосмислення ролі та змісту лідерства, а також вимог до особистості лідера. Сьогодні ефективний керівник повинен не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати стратегічне бачення майбутнього розвитку організації. Важливими характеристиками сучасного лідера є здатність працювати в умовах невизначеності, швидко приймати управлінські рішення, ефективно організовувати дистанційну взаємодію працівників, використовувати власний досвід та інтуїцію у процесі управління.

Крім професійних знань і навичок, сучасний лідер повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, адаптивністю, комунікабельністю, здатністю до співпраці та постійного саморозвитку. Важливими якостями також є відкритість до змін, відповідальність, емпатія та вміння створювати сприятливе середовище для професійного розвитку працівників. Саме такі якості дозволяють лідеру формувати ефективну команду однодумців, основою взаємодії в якій є взаємоповага, підтримка та спільне прагнення досягати високих результатів.

Важливе значення у системі управління підприємством має також стиль лідерства, який визначає особливості взаємодії керівника з працівниками, способи прийняття управлінських рішень та рівень участі персоналу в діяльності організації (рис. 1.4). Від обраного стилю лідерства значною мірою залежить ефективність використання людського капіталу, рівень мотивації працівників, соціально-психологічний клімат у колективі та результативність діяльності підприємства. У сучасних умовах найбільш ефективними вважаються

демократичний і трансформаційний стилі лідерства, які ґрунтуються на співпраці, підтримці ініціативності працівників та формуванні спільного бачення розвитку організації.



Рис. 1.4. Основні стилі лідерства в управлінні підприємством*

Примітка. *Джерело: [39]

У системі управління підприємством особливого значення набуває поєднання формального керівництва та неформального лідерства. Найбільш ефективною є ситуація, коли керівник одночасно виступає лідером для своїх підлеглих, надихає їх власним прикладом та формує атмосферу довіри у колективі. У такому випадку взаємовідносини між керівником і працівниками будуються не лише на основі посадових повноважень, а й на авторитеті, спільних цінностях та взаємній повазі.

Поєднання управлінських і лідерських якостей забезпечує підприємству низку переваг, серед яких підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури, зниження рівня плинності кадрів та формування конкурентних переваг організації. Ефективне лідерство сприяє розвитку

ініціативності працівників, покращенню комунікації в колективі та створенню умов для впровадження інновацій.

Водночас сучасна система управління передбачає, що лідерські якості повинні проявляти не лише керівники, а й усі працівники організації. Це пов'язано зі зміною цінностей сучасного суспільства, орієнтацією працівників на самореалізацію, професійний розвиток та самостійність у прийнятті рішень. У таких умовах особливого значення набуває трансформаційний стиль лідерства, який спрямований на мотивацію персоналу, розвиток потенціалу працівників та формування бажаного майбутнього організації.

Таким чином, лідерство є важливим елементом системи управління підприємством, що забезпечує ефективну організацію діяльності колективу, підвищення результативності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Ефективний лідер здатний створювати сприятливий психологічний клімат, формувати мотиваційне середовище та забезпечувати успішний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів і змін.

Лідерство в системі управління підприємством виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективну діяльність організації, координацію роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей. Реалізація лідерських функцій сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі та зміцненню корпоративної культури підприємства. Основні функції лідерства в системі управління підприємством наведено в табл. 1.4.

Функції лідерства охоплюють усі ключові аспекти управлінської діяльності підприємства та забезпечують ефективну взаємодію між керівником і працівниками. Реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню результативності діяльності організації, формуванню згуртованого колективу та створенню умов для успішного розвитку підприємства. Ефективний лідер не лише організовує роботу персоналу, а й мотивує працівників до професійного розвитку, підтримує сприятливий психологічний клімат та забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

Функції лідерства в системі управління підприємством*

Функція	Характеристика
Організаційна	Координація діяльності працівників та розподіл обов'язків
Мотиваційна	Стимулювання персоналу до ефективної праці та досягнення поставлених цілей
Комунікативна	Забезпечення ефективної взаємодії та обміну інформацією в колективі
Стратегічна	Формування цілей та визначення напрямів розвитку підприємства
Інтеграційна	Об'єднання працівників навколо спільної мети та корпоративних цінностей
Контрольна	Контроль за виконанням завдань та оцінювання результатів діяльності

Примітка. *Джерело: [14]



Рис. 1.5. Роль лідерства у системі управління підприємством*

Примітка. *Розроблено автором на основі: [36]

Таким чином, у сучасному управлінні підприємством роль лідера є визначальною, оскільки саме він формує напрям розвитку організації та забезпечує досягнення поставлених цілей (рис. 1.5).

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективне лідерство є однією із ключових складових успішного розвитку підприємства, оскільки воно поєднує стратегічне бачення, організацію роботи команди та мотивацію працівників. Завдяки цьому забезпечується узгоджена діяльність персоналу, підвищується рівень відповідальності працівників та покращується загальна результативність роботи організації. Крім того, ефективний лідер сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, що позитивно впливає на продуктивність праці та досягнення довгострокових цілей підприємства.

1.3. Методичні підходи до формування та розвитку лідерських компетентностей у системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом та здатності керівників забезпечувати стратегічний розвиток організації. Одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства виступає наявність у менеджерів та керівників розвинених лідерських компетентностей, які забезпечують ефективну комунікацію, мотивацію працівників, управління змінами та досягнення поставлених цілей.

Проблематика розвитку лідерських компетентностей активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. У сучасній науковій літературі лідерська компетентність розглядається як інтегрована характеристика особистості, що включає професійні знання, управлінські навички, особистісні якості та здатність ефективно впливати на колектив.

Лідерство в системі управління підприємством є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації. Ефективний керівник повинен не лише виконувати адміністративні функції, а й виступати

організатором командної роботи, ініціатором інновацій та носієм корпоративних цінностей.

У наукових дослідженнях поняття «лідерська компетентність» трактується як сукупність знань, умінь, навичок і особистісних характеристик, необхідних для ефективного управління людьми та організаційними процесами [17].

Важливими складовими лідерської компетентності є: стратегічне мислення; емоційний інтелект; комунікативні здібності; здатність до мотивації персоналу; навички прийняття управлінських рішень; адаптивність до змін; інноваційність; відповідальність [32].

Сучасні дослідження свідчать, що розвиток лідерських компетентностей позитивно впливає на продуктивність праці, ефективність командної роботи та рівень організаційної культури підприємства.

Формування та розвиток лідерських компетентностей здійснюється на основі різних методичних підходів, які забезпечують комплексний розвиток управлінського персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методичні підходи до формування лідерських компетентностей*

Підхід	Сутність	Основні переваги
Компетентнісний	Формування професійних та управлінських компетентностей	Чітке визначення вимог до керівника
Системний	Розвиток лідерства як частини системи управління	Комплексний підхід до управління персоналом
Особистісний	Орієнтація на індивідуальні якості працівника	Розвиток особистісного потенціалу
Ситуаційний	Вибір стилю управління залежно від ситуації	Гнучкість управлінських рішень
Інноваційний	Використання сучасних технологій навчання	Підвищення ефективності розвитку персоналу

Примітка. *Джерело: [15]

Отже, наведені методичні підходи до формування лідерських компетентностей свідчать про необхідність комплексного розвитку управлінського персоналу підприємства. У сучасних умовах ефективно

лідерство не може базуватися виключно на професійних знаннях чи адміністративних повноваженнях керівника. Важливого значення набуває поєднання управлінських навичок, особистісних характеристик, здатності до стратегічного мислення та ефективної взаємодії з персоналом.

Особливу роль у процесі розвитку лідерських компетентностей відіграє компетентнісний підхід, оскільки саме він дозволяє визначити ключові вимоги до сучасного керівника та сформувати систему професійного розвитку працівників. Завдяки використанню моделей компетентностей підприємства отримують можливість здійснювати оцінювання професійного потенціалу працівників, виявляти напрями їх подальшого розвитку та формувати кадровий резерв. Крім того, цей підхід сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та забезпечує відповідність професійних якостей працівників стратегічним потребам підприємства.

Водночас системний підхід забезпечує інтеграцію процесу розвитку лідерства у загальну систему управління організацією. Його використання сприяє формуванню цілісного механізму розвитку персоналу, у якому навчання, мотивація, корпоративна культура та організаційний розвиток взаємодіють між собою. Такий підхід дозволяє створити сприятливі умови для професійного зростання працівників та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Не менш важливим є особистісний підхід, який орієнтується на розвиток індивідуальних якостей керівника. У сучасних умовах успішний лідер повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, здатністю до саморозвитку, адаптивністю та комунікабельністю. Саме особистісні характеристики значною мірою визначають здатність керівника ефективно організовувати роботу колективу, мотивувати працівників та підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Ситуаційний підхід, у свою чергу, забезпечує гнучкість управління та дозволяє адаптувати стиль керівництва до конкретних умов діяльності підприємства. Залежно від складності завдань, рівня професійної підготовки працівників та впливу зовнішніх факторів керівник має змінювати методи

управління та способи взаємодії з персоналом. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Формування та розвиток лідерських компетентностей у системі управління підприємством доцільно розглядати як поетапний процес зростання рівня професійних та управлінських здібностей працівника (рис. 1.6).

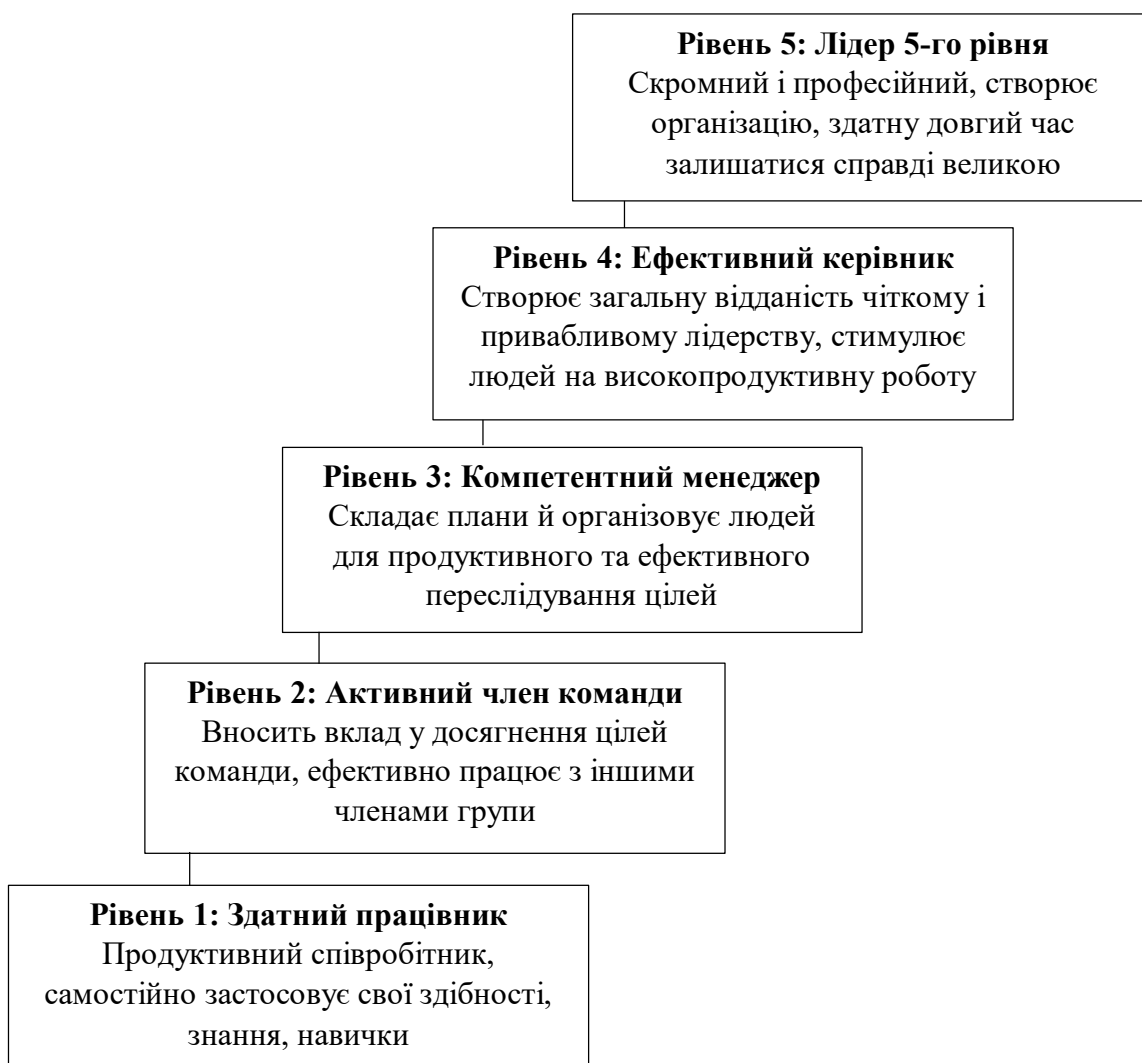


Рис. 1.6. П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей*

Примітка. *Джерело: [34]

Таким чином, розвиток лідерських здібностей є багаторівневим процесом, ефективність якого залежить від використання сучасних методів професійного та особистісного розвитку персоналу. Формування лідерських компетентностей передбачає застосування комплексу методів, спрямованих на розвиток

комунікативних навичок, стратегічного мислення, адаптивності та здатності до ефективної взаємодії в колективі. Основні методи розвитку лідерських компетентностей зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Методи розвитку лідерських компетентностей персоналу*

Примітка. *Розроблено автором на основі: [32]

Одним із ключових напрямів розвитку лідерських компетентностей є професійне навчання керівників і персоналу, яке реалізується через використання тренінгів, семінарів, майстер-класів, коучингу, наставництва, ділових ігор та бізнес-кейсів. Зазначені методи спрямовані на розвиток комунікативних здібностей, навичок прийняття управлінських рішень, управління конфліктами та формування стратегічного мислення. Особливого значення набуває коучинг як інструмент індивідуального професійного розвитку працівників та розкриття їх управлінського потенціалу. У сучасній практиці управління персоналом широко застосовується модель розвитку 70-20-10, відповідно до якої:

- 70 % знань працівник отримує через практичний досвід;
- 20 % – через взаємодію з наставниками;

1- 0 % – через формальне навчання [30].

Важливу роль у формуванні лідерських компетентностей відіграють організаційні методи, які забезпечують розвиток управлінських здібностей безпосередньо у процесі професійної діяльності. До таких методів належать делегування повноважень, участь у проєктних групах, ротація кадрів, командна робота та залучення працівників до стратегічного планування. Їх застосування сприяє розвитку відповідальності, адаптивності, навичок командної взаємодії та практичного управлінського досвіду.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та вдосконалення міжособистісної взаємодії. Основними інструментами цього напрямку є мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури, командоутворення, розвиток емоційного інтелекту та психологічна підтримка працівників. Їх використання сприяє підвищенню рівня довіри, ефективності комунікації та згуртованості колективу.

В умовах цифровізації особливого поширення набувають інноваційні та цифрові методи розвитку лідерських компетентностей. Сучасні підприємства активно використовують LMS-платформи, онлайн-курси, вебінари, HRM-системи та цифрові інструменти оцінювання персоналу. Використання цифрових технологій забезпечує безперервність професійного навчання, оперативність оновлення освітніх програм та адаптацію системи розвитку персоналу до сучасних потреб підприємства.

Процес розвитку лідерських компетентностей на підприємстві має бути системним, безперервним і послідовним, оскільки саме комплексний підхід забезпечує ефективне формування професійних, управлінських та особистісних якостей керівника. Розвиток лідерських компетентностей передбачає проходження кількох взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує важливу функцію у формуванні ефективного лідера. Послідовність етапів розвитку лідерських компетентностей наведено на рис. 1.8.

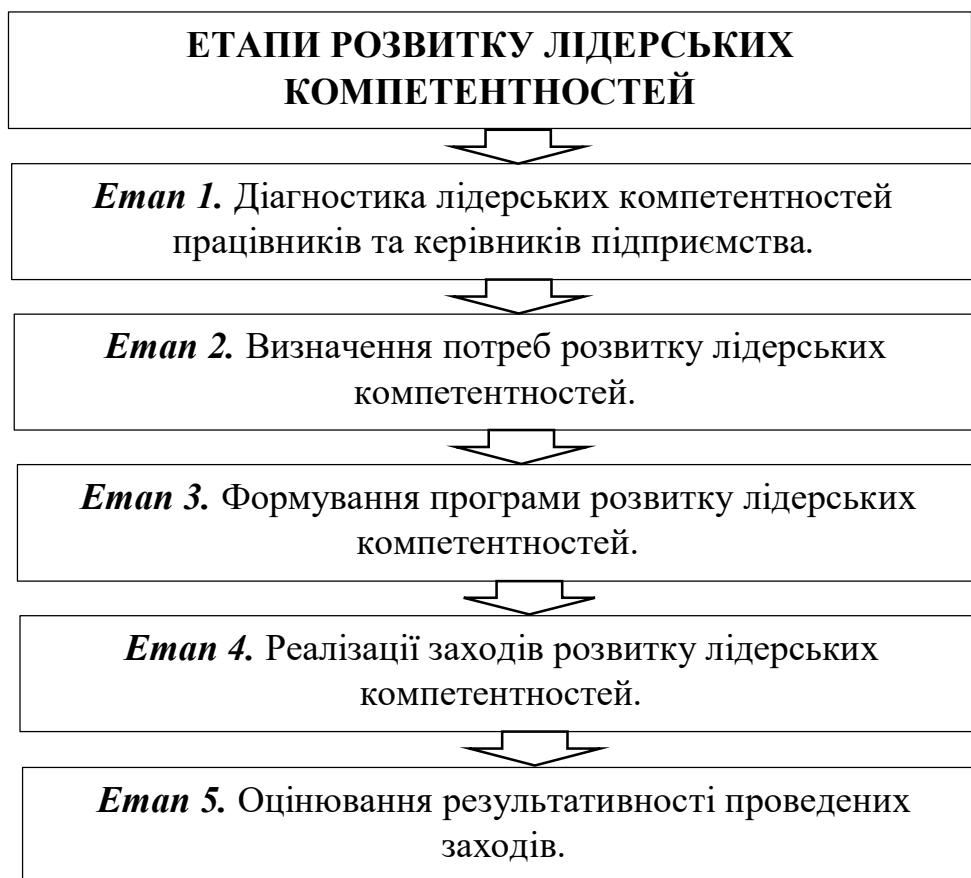


Рис. 1.8. Етапи розвитку лідерських компетентностей*

Примітка. *Джерело: [5; 17]

На першому етапі здійснюється діагностика лідерських компетентностей працівників та керівників підприємства. Основною метою цього етапу є визначення поточного рівня розвитку професійних знань, управлінських навичок, особистісних характеристик та комунікативних здібностей працівника. Для проведення комплексного оцінювання використовуються різноманітні методи, зокрема тестування, анкетування, співбесіди, психологічне оцінювання та метод «360 градусів», який дозволяє отримати оцінку працівника від керівників, колег і підлеглих. Проведення такої діагностики дає можливість виявити сильні та слабкі сторони працівника, а також визначити рівень його готовності до виконання управлінських функцій.

Другий етап передбачає визначення потреб розвитку лідерських компетентностей. Після проведення оцінювання здійснюється аналіз отриманих результатів, у процесі якого визначаються основні проблеми та напрями

вдосконалення професійних і управлінських якостей працівника. На цьому етапі враховуються як індивідуальні потреби керівника, так і стратегічні цілі підприємства. Визначення потреб розвитку дозволяє сформулювати перелік компетентностей, які потребують удосконалення, а також узгодити професійний розвиток працівника із загальною стратегією розвитку організації.

Третім етапом є формування програми розвитку лідерських компетентностей. На цьому етапі розробляються індивідуальні плани професійного розвитку працівників, створюються навчальні програми, впроваджується система наставництва та формуються програми кадрового резерву. Особлива увага приділяється визначенню методів навчання, термінів реалізації програм та очікуваних результатів розвитку. Формування програми розвитку забезпечує системність процесу навчання та дозволяє створити ефективні умови для професійного й особистісного зростання керівників.

Четвертий етап полягає у реалізації заходів розвитку лідерських компетентностей. У межах цього етапу здійснюється впровадження різноманітних форм професійного навчання та практичної підготовки, серед яких тренінги, стажування, коучинг, ділові ігри та участь в управлінських проєктах. Практична спрямованість цього етапу дозволяє працівникам не лише отримати нові знання, а й сформувати навички ефективного управління, комунікації, командної роботи та прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є також розвиток здатності адаптуватися до змін та працювати в умовах невизначеності.

Заключним етапом процесу розвитку лідерських компетентностей є оцінювання результативності проведених заходів. Ефективність розвитку визначається за допомогою системи показників, серед яких продуктивність праці, рівень мотивації персоналу, ефективність командної роботи, рівень плинності кадрів та ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінювання результативності дозволяє визначити ефективність використаних методів розвитку, виявити необхідність коригування програм навчання та забезпечити безперервне вдосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, процес розвитку лідерських компетентностей є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Його ефективність залежить від комплексного підходу до оцінювання, планування, реалізації та контролю заходів професійного розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (далі – ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР») належить до провідних підприємств цукрової промисловості України. Підприємство має багаторічну історію, що бере початок ще у ХІХ столітті, та й сьогодні посідає важливе місце в економічному розвитку регіону.

Початок цукрового виробництва у Шепетівці датується 1846 роком, коли в місті було засновано перший цукровий завод [40]. У середині ХІХ століття підприємство діяло під назвою Шепетівська цукроварня і перебувало у власності княжни Марії Романовни Сангушко. Завод був оснащений паровою машиною та спеціалізувався не лише на виготовленні цукру-піску, а й на переробці та рафінуванні цукру, що надходив із заводів Волинської та частково Київської губерній [27].

Упродовж ХІХ століття підприємство активно розвивалося, збільшуючи виробничі потужності та впроваджуючи технічні оновлення. У 1880-х роках завод переробляв до 500 берковців буряка на добу, а на початку 1870-х років було введено в експлуатацію рафінадний завод. У 1912–1913 роках обсяги виробництва досягали приблизно 30 тисяч центнерів цукру [27]. У радянський період, після відбудови підприємства по завершенні громадянської війни, завод продовжив розширювати діяльність, збільшуючи чисельність працівників та підвищуючи ефективність виробництва. Значна модернізація виробничих цехів була проведена у 1970-х роках, коли застаріле обладнання поступово замінили сучаснішими технологіями.

У 1996 році було створено Шепетівський цукровий комбінат, який у 2019 році здійснив черговий етап технічного оновлення, встановивши сучасне вакуум-конденсаційне обладнання німецького виробництва [45]. У 2021 році

підприємство, функціонуючи як ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», успішно завершило сезон цукроваріння, забезпечивши стабільну роботу та безперебійне постачання сировини. Важливою подією стала реорганізація у 2022 році, внаслідок якої ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» було перейменовано на ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» [44].

Завдяки багаторічному досвіду, постійному вдосконаленню виробничих процесів і модернізації обладнання підприємство продовжує утримувати вагомі позиції на ринку цукрової продукції України. Загальні відомості про ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»
Іноземна назва	LIMITED LIABILITY COMPANY «SHEPETIVKASUGAR» (LLC «SHEPETIVKASUGAR»)
Дата реєстрації	01.09.2022
Засновник	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-ОРМС» (код ЄДРПОУ 31328990)
Кінцевий бенефіціар	Співак Олександр Михайлович
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	00373391
Основний вид діяльності	Виробництво цукру (код КВЕД 10.81)
Інші види діяльності	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (код КВЕД 01.13) , Допоміжна діяльність у рослинництві (код КВЕД 01.61) , Виробництво електроенергії (код КВЕД 35.11) , Неспеціалізована оптова торгівля (код КВЕД 46.90) , Вантажний автомобільний транспорт (код КВЕД 49.41)
Місцезнаходження	30403, Хмельницька область, Шепетівський район, місто Шепетівка, вулиця Старокостянтинівське шосе, будинок 31
Міжміський код, телефон	(03840) 41023 , +38 (038) 404-10-23 , +38 (038) 404-11-06
Електронна поштова адреса	admin@sugar.net.ua , saxhep@sh.km.ua
Керівник	Пилипак Володимир Петрович (голова правління)

Примітка. *Розроблено автором на онові: [38]

Ефективність функціонування ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» значною мірою залежить від раціональності управління ресурсним потенціалом та

забезпечення належного рівня фінансової стійкості підприємства. З метою комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства у табл. 2.2 наведено динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	347270	398927	419784	120,88
Чистий збиток, тис. грн	16394	14512	23605	143,99
Активи, тис. грн	691383	890537	1020982	147,68
Зобов'язання, тис. грн	601230	813447	967504	160,92
Власний капітал, тис. грн	90153	77090	53478	59,32
Кількість персоналу, осіб	219	262	331	151,14

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.2, протягом 2023-2025 років дохід від реалізації продукції ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» має тенденцію до зростання. У 2025 році обсяг доходу становив 419784 тис. грн, що на 20,88 % більше порівняно з 2023 роком. Таке зростання свідчить про збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Попри збільшення доходу, підприємство продовжує бути збитковим протягом досліджуваного періоду. У 2025 році чистий збиток склав 23605 тис. грн, що на 43,99 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про високий рівень витрат та недостатню ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства.

Вартість активів підприємства у 2025 році досягла 1020982 тис. грн, що на 47,68 % перевищує показник 2023 року. Зростання активів свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та збільшення ресурсного

потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Щодо обсягу зобов'язань, то вони зросли до 967504 тис. грн, або на 60,92 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Негативною тенденцією є скорочення власного капіталу. У 2025 році його обсяг становив 53478 тис. грн, що на 40,68 % менше порівняно з 2023 роком. Зменшення власного капіталу обумовлене накопиченням збитків та свідчить про зниження рівня фінансової стійкості підприємства.

Кількість персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2025 році зростає до 331 особи, що на 51,14 % більше порівняно з 2023 роком. Збільшення чисельності працівників пов'язане з розширенням виробничої діяльності та потребою у додаткових трудових ресурсах.

З метою поглибленого дослідження змін у фінансовому стані ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» упродовж 2023-2025 років доцільним є проведення аналізу динаміки основних елементів балансу підприємства, зокрема структури активів (табл. 2.3) та пасивів (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», тис. грн*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Основні засоби	359357,00	376122,00	401568,00	111,74
Запаси	36111,00	132256,00	168903,00	467,74
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28372,00	74892,00	85614,00	301,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	85,00	37038,00	42106,00	49536,47
Інші оборотні активи	50674,00	51789,00	59483,00	117,39
Інша поточна дебіторська заборгованість	34746,00	41362,00	48697,00	140,15
Гроші та їх еквіваленти	7004,00	104127,00	152411,00	2176,06
Баланс	691383,00	890537,00	1020982,00	147,68

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про суттєве зростання вартості активів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» упродовж 2023-2025 років. У 2025 році загальна вартість активів підприємства становила 1020982 тис. грн, що на 329599 тис. грн, або на 47,68 % більше порівняно з 2023 роком. Збільшення активів відбулося переважно за рахунок приросту оборотних активів, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства.

Найбільше зростання спостерігалось за статтею грошових коштів та їх еквівалентів, обсяг яких у 2025 році зріс до 152411 тис. грн, що у 21,8 раза перевищує показник 2023 року. Така тенденція свідчить про підвищення рівня ліквідності підприємства та збільшення обсягу вільних фінансових ресурсів.

Суттєво збільшилися й виробничі запаси, які у 2025 році становили 168903 тис. грн, що на 367,74 % більше порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано як із нарощуванням виробничих потужностей, так і з формуванням додаткових запасів сировини та матеріалів для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги у 2025 році зросла до 85614 тис. грн, що більш ніж утричі перевищує показник 2023 року. Одночасно значне збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом свідчить про зростання обсягів податкових платежів та розрахунків із державними органами.

Вартість основних засобів підприємства у 2025 році збільшилася до 401568 тис. грн, або на 11,74 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства та нарощування обсягів необоротних активів.

Таким чином, структура активів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» характеризується зростанням як необоротних, так і оборотних активів, однак найбільшу частку приросту забезпечили саме оборотні активи. Це свідчить про розширення операційної діяльності підприємства, підвищення рівня його ліквідності та збільшення ресурсного потенціалу.

Для комплексного оцінювання фінансового стану ТОВ

«ШЕПЕТІВКАЦУКОР» важливим є аналіз структури та динаміки джерел формування активів підприємства, зокрема власного капіталу і зобов'язань, показники яких наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», тис. грн*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Власний капітал	48000,00	48000,00	48000,00	100,00
Поточні зобов'язання	4794,00	4794,00	5621,00	117,25
Нерозподілений прибуток за товари, роботи, послуги	207706,00	118592,00	96485,00	46,45
Нерозподілений прибуток по розрахункам з бюджетом	1108,00	1597,00	2148,00	193,86
Нерозподілений прибуток по розрахункам з оплати праці	1507,00	2112,00	2874,00	190,71
Інші поточні зобов'язання	140556,00	386925,00	512804,00	364,84
Баланс	691383,00	890537,00	1020982,00	147,68

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Результати аналізу динаміки пасивів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчать про суттєві зміни у структурі джерел фінансування підприємства протягом 2023-2025 років. Основним джерелом формування пасивів залишаються залучені кошти, частка яких у структурі балансу продовжує зростати.

У 2025 році величина власного капіталу підприємства залишилася незмінною та становила 48000 тис. грн. Водночас спостерігається значне збільшення поточних зобов'язань та інших залучених ресурсів. Зокрема, інші поточні зобов'язання у 2025 році досягли 512804 тис. грн, що на 264,84 % більше порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про посилення залежності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» від зовнішніх джерел фінансування та зростання рівня фінансових ризиків.

Поточні зобов'язання у 2025 році збільшилися до 5621 тис. грн, що на

17,25 % перевищує показник 2023 року. Крім того, спостерігається зростання заборгованості за розрахунками з бюджетом та оплати праці. Зокрема, показник нерозподіленого прибутку по розрахунках з бюджетом у 2025 році зріс на 93,86 %, а по розрахунках з оплати праці – на 90,71 % порівняно з 2023 роком.

Разом із тим, нерозподілений прибуток за товари, роботи та послуги у 2025 році скоротився до 96485 тис. грн, що становить лише 46,45 % від рівня 2023 року. Зменшення цього показника може бути пов'язане з покриттям збитків підприємства або зниженням обсягів накопиченого фінансового результату.

Отже, структура пасивів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» характеризується переважанням залученого капіталу над власними джерелами фінансування. Подальше зростання поточних зобов'язань та інших боргових ресурсів свідчить про посилення фінансової залежності підприємства, що може негативно впливати на рівень його фінансової стійкості та платоспроможності.

Для більш детального оцінювання результативності діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових індикаторів підприємства (табл. 2.5).

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчить про покращення показників ліквідності протягом 2023-2025 років. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році зріс до 67,84 %, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – до 15,76 %, що характеризує підвищення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє позитивну динаміку й у 2025 році становив 49,28 %, що свідчить про достатній рівень забезпечення короткострокових зобов'язань найбільш ліквідними активами. Водночас коефіцієнт автономії знизився до 5,24 %, а коефіцієнт заборгованості зріс до 94,76 %, що вказує на посилення залежності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» від залучених джерел фінансування та зменшення рівня фінансової незалежності.

Показники рентабельності залишаються від'ємними. У 2025 році рентабельність активів становила -2,31 %, а рентабельність власного капіталу – -21,48 %, що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів

підприємства та збитковість його діяльності. Крім того, спостерігається зниження коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом до 13,34 %, що свідчить про скорочення частки необоротних активів, сформованих за рахунок власних джерел.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Показник	Рік			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності	52,31	61,41	67,84	+15,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,16	12,80	15,76	+14,60
Коефіцієнт швидкої ліквідності	46,31	45,15	49,28	+2,97
Коефіцієнт автономії	13,04	8,66	5,24	-7,80
Рентабельність активів (ROA)	-2,37	-1,63	-2,31	+0,06
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-16,67	-17,35	-21,48	-4,81
Чиста маржа	-4,72	-3,64	-5,62	-0,90
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	23,92	19,72	13,34	-10,58
Коефіцієнт заборгованості	86,96	91,34	94,76	+7,80

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є одним із підприємств цукрової промисловості України, яке має тривалий досвід діяльності та продовжує здійснювати модернізацію виробництва й нарощування економічного потенціалу. Попри позитивні зміни окремих фінансових показників і збільшення обсягів діяльності, підприємство залишається збитковим. Крім того, суттєве зростання оборотних активів і поточних зобов'язань свідчить про необхідність посилення контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів.

2.2. Оцінка персоналу у системі управління підприємством

Оцінка персоналу є важливим елементом системи управління підприємством та одним із ключових інструментів формування ефективного лідерства в організації. Вона дає змогу визначити рівень професійних компетенцій працівників, їхній потенціал до розвитку, здатність працювати в команді та готовність до виконання управлінських функцій. Особливого значення оцінювання персоналу набуває в умовах розвитку лідерських підходів до управління, оскільки сприяє виявленню працівників із високими організаторськими та комунікативними здібностями, здатних позитивно впливати на колектив і забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективна система оцінки персоналу створює передумови для підвищення мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу та посилення результативності діяльності організації.

Для більш ґрунтовного дослідження особливостей функціонування трудового колективу та визначення чинників, що впливають на ефективність управління персоналом у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», доцільно проаналізувати організаційну структуру підприємства. Саме структура управління визначає систему підпорядкування, розподіл повноважень і відповідальності, а також особливості комунікації між працівниками та підрозділами. Водночас вона створює умови для реалізації лідерських функцій керівників, формування ефективної командної взаємодії та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. На рис. 2.1 зображено організаційну структуру ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Аналіз організаційної структури є основою для подальшого дослідження кадрового потенціалу підприємства та оцінки особливостей управління персоналом. Важливе значення у цьому процесі має вікова структура працівників, оскільки вона впливає на рівень професійного досвіду, здатність до адаптації та впровадження інновацій, формування лідерських якостей і кадрового резерву підприємства.

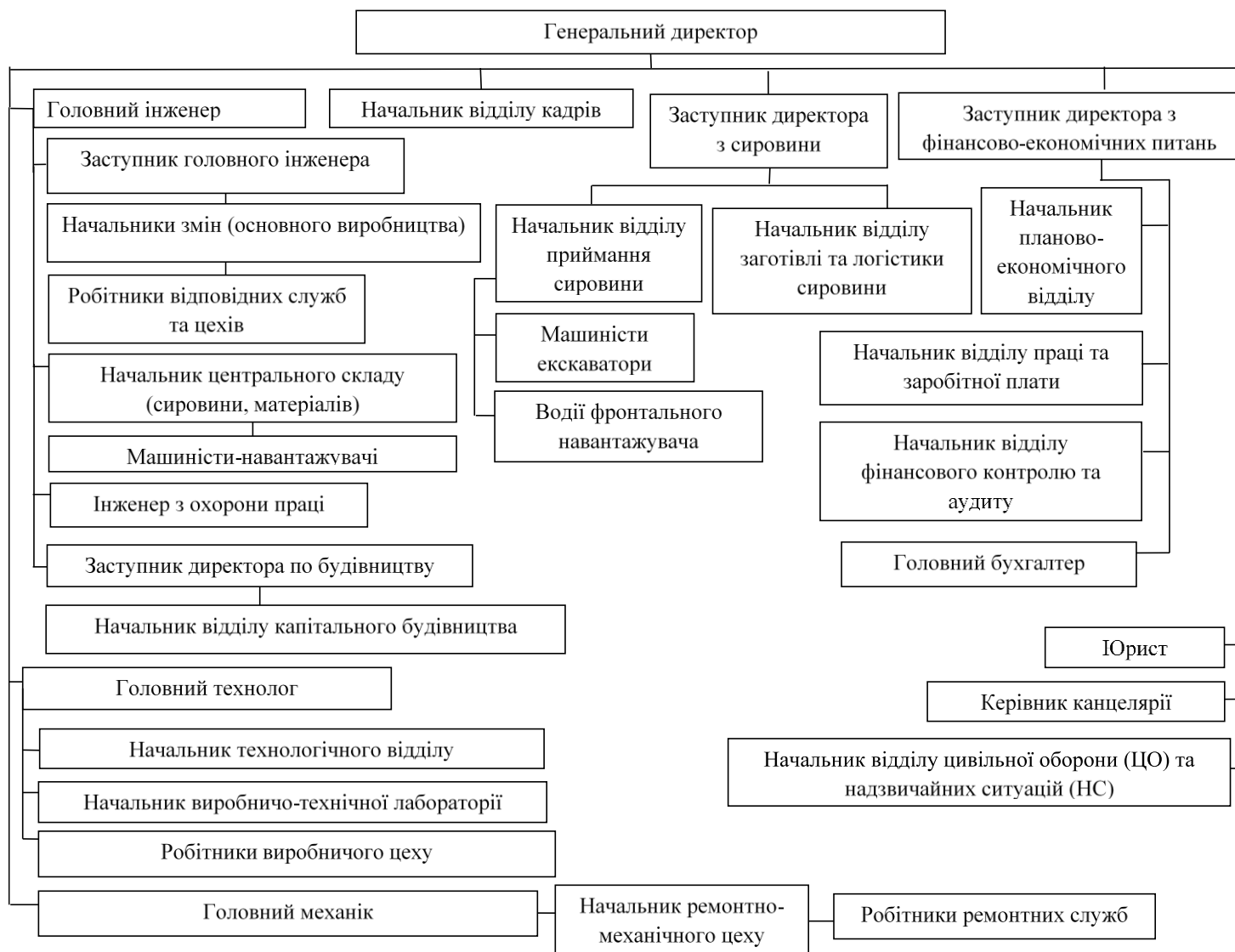


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Крім того, віковий склад трудового колективу визначає потребу у професійному розвитку працівників та ефективність передачі управлінського досвіду між поколіннями. У табл. 2.6 наведено розподіл працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за віковими категоріями у 2023-2025 рр.

Таблиця 2.6

**Динаміка розподілу працівників за віковими категоріями у
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», осіб***

Вікова категорія працівників	Рік			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
до 25 років	18	25	39	+21
26-35 років	40	55	76	+36
36-45 років	60	75	93	+33
46-55 років	67	77	86	+19
старше 55 років	34	30	37	+3
РАЗОМ	219	262	331	+112

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчить про збільшення чисельності працівників у всіх основних вікових категоріях протягом 2023-2025 років. Найбільший приріст спостерігається серед працівників віком 26-35 років та 36-45 років, чисельність яких у 2025 році зростає відповідно на 36 та 33 особи порівняно з 2023 роком. Це свідчить про посилення кадрового потенціалу підприємства за рахунок працівників найбільш продуктивного та професійно активного віку.

Кількість молодих працівників віком до 25 років у 2025 році збільшилася на 21 особу, що може свідчити про залучення нових кадрів та формування кадрового резерву підприємства. Водночас зростання чисельності працівників старших вікових груп забезпечує збереження професійного досвіду та передачу практичних знань у колективі.

Загалом вікова структура персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

характеризується поєднанням досвідчених працівників і молодих спеціалістів, що створює сприятливі умови для розвитку лідерських якостей, професійної взаємодії та підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Розподіл працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за рівнем освіти наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка розподілу працівників за рівнем освіти у
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», осіб***

Рівень освіти	Рік			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Неповна вища освіта	34	41	52	+18
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	61	74	106	+45
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	32	41	52	+20
Середня загальна та професійно-технічна освіта	92	106	121	+29
РАЗОМ	219	262	331	+112

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз розподілу працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за рівнем освіти свідчить про поступове підвищення освітнього потенціалу персоналу протягом 2023-2025 років. Найбільше зростання спостерігається у групах працівників із першим (бакалаврським) та другим (магістерським) рівнями вищої освіти, що відображає посилення професіоналізації кадрового складу підприємства. Одночасно збільшується чисельність працівників із неповною вищою освітою, що пов'язано з оновленням персоналу та залученням молодих кадрів. Загалом така структура характеризується поступовим підвищенням якісного рівня людського капіталу підприємства та формуванням передумов для розвитку управлінського й лідерського потенціалу.

У табл. 2.8 наведено розподіл працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за

статтю.

Таблиця 2.8

Динаміка розподілу працівників за статтю у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», осіб*

Стать	Рік			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чоловіки	138	165	214	+76
Жінки	81	97	117	+36
РАЗОМ	219	262	331	+112

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз гендерної структури персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчить про переважання чоловіків у загальній чисельності працівників, що є типовим для підприємств промислового типу. У 2025 році кількість чоловіків зросла на 76 осіб порівняно з 2023 роком, тоді як чисельність жінок збільшилася на 36 осіб. Загалом спостерігається пропорційне зростання обох груп, що вказує на розширення кадрового потенціалу без істотних змін у структурі за статтю. Така ситуація свідчить про стабільність гендерного балансу та збереження виробничої специфіки підприємства.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз структури персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за стажом роботи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка розподілу працівників за стажом роботи у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», осіб*

Стаж роботи	Рік			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
до 1 року	22	35	48	+26
1–3 роки	46	62	88	+42
4–10 років	88	101	129	+41
понад 10 років	63	64	66	+3
РАЗОМ	219	262	331	+112

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.9, у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» переважають працівники із середнім рівнем трудового досвіду (4-10 років), чисельність яких

у 2025 році зростає до 129 осіб. Також відзначається суттєве збільшення кількості працівників зі стажем до 3 років, що може свідчити про активне оновлення персоналу та залучення нових кадрів. Незначне зростання працівників із великим стажем (понад 10 років) забезпечує збереження професійного досвіду та стабільності управлінських процесів. Загалом така структура сприяє поєднанню досвіду та нових компетенцій, що є важливим для розвитку лідерського потенціалу підприємства.

Показники якості розстановки управлінських кадрів за посадами у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2025 рік наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2025 році***

Показники	Посади, які вимагають		Не вимагають наявності ВО	Всього
	Другого (магістерського) рівня вищої освіти	Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти		
Кількість посад згідно штатного розпису	16	8	-	24
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
- другий (магістерський) рівень вищої освіти	13	-	-	13
- перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	3	8	-	11
- не мають ВО	-	-	-	-
Всього	16	8	-	24

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних табл. 2.10, ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» згідно штатного розпису необхідно 24 управлінських працівника, з яких 16 з другим (магістерським) рівнем вищої освіти та 8 з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти. Фактична чисельність управлінських працівників підприємства в 2025 році становить 24 особи з яких 13 осіб мають другий (магістерський) рівень

вищої освіти, а 11 осіб мають перший (бакалаврський) рівень освіти. Зазначимо, що 3 управлінських працівника з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти займають посади, які потребують другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Відповідно до даних табл. 2.10, у табл. 2.11 розраховано показники якісного складу управлінського персоналу.

Таблиця 2.11

Розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу якісного складу управлінського персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2025 році*

Показник	Формула розрахунку	Розрахункове значення для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»
Рівень забезпеченості управлінськими працівниками	Розраховується як відношення зайнятих працівниками кількості посад до кількості посад згідно штатного розпису, помноженого на 100%	$P_{\text{заб}} = 24/24 * 100\% = 100\%$
Кваліфікаційний рівень	Розраховується як відношення суми кількості посад зайнятих працівниками з другим (магістерським) рівнем вищої освіти та першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти, помноженого на 100%	$K_p = (13+11)/(16+8) * 100\% = 100\%$
Якість розстановки кадрів за посадами	Розраховується як відношення суми кількості працівників, які мають другий (магістерський) рівень вищої освіти й займають посади, що потребують наявності другого (магістерського) рівня вищої освіти, та кількості працівників, які мають перший (бакалаврський) рівень вищу освіту й займають посади, що потребують наявності першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти, помноженого на 100%	$Y_{p.k.p} = (13+8)/(16+8) * 100\% = 87,5\%$

Примітка. *Розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.11, якість розстановки кадрів у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» – висока (87,5%). Однак, 3 управлінських працівників з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти займають посади, які потребують другого (магістерського) рівня вищої освіти. Значення показників кваліфікаційного рівня працівників і рівня забезпеченості кадрами у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» становлять 100%, що свідчить про достатній рівень наявних спеціалістів у досліджуваному підприємстві.

Узагальнені результати оцінки персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчать про позитивну динаміку розвитку якісних характеристик кадрового потенціалу, зокрема підвищення рівня освіти, професійної підготовки та поступове ускладнення структури персоналу. Водночас виявлені окремі диспропорції у кваліфікаційному забезпеченні та структурі кадрів обумовлюють необхідність удосконалення системи управління персоналом з метою підвищення її ефективності та розвитку лідерських компетентностей.

2.3. Аналіз лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Керівником ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є Пилипак Володимир Петрович. Йому 56 років, він має повну вищу освіту. Загалом управлінську діяльність керівника можна охарактеризувати як достатньо стабільну та орієнтовану на досягнення результатів. За оцінками працівників, йому притаманні відповідальність, комунікабельність, впевненість у власних рішеннях, емоційна врівноваженість, стресостійкість, ініціативність, креативний підхід до вирішення завдань та орієнтація на досягнення поставлених цілей. Такі риси формують основу його лідерського потенціалу та впливають на ефективність управлінських процесів у підприємстві.

Для оцінювання лідерських якостей керівника було використано експертний підхід, який передбачає анкетування працівників підприємства. У дослідженні взяли участь 93 співробітники. Отримані результати щодо

сприйняття складності виконуваних керівником функцій наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати опитування щодо складності виконання управлінських функцій керівником ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1	Чи вважаєте Ви, що керівник правильно розподіляє завдання між працівниками?	72,0	28,0
2	Чи є, на Вашу думку, достатня різноманітність у завданнях, які надає керівник?	80,6	19,4
3	Чи проявляє керівник самостійність у процесі виконання власних управлінських обов'язків?	50,0	50,0
4	Чи є обсяг завдань, які Ви отримуєте від керівника, значним?	65,1	34,9
5	Чи здається Вам стиль управління керівника складним для сприйняття?	61,8	38,2
6	Чи вважаєте Ви керівника достатньо відповідальним щодо контролю та результатів роботи підлеглих?	70,4	29,6

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

За результатами опитування встановлено, що більшість працівників позитивно оцінюють організацію роботи керівником: 80,6 % респондентів відзначають різноманітність завдань, 72 % – правильність розподілу роботи, а 70,4 % – відповідальне ставлення до результатів діяльності підлеглих. Водночас частина працівників (65,1 %) зазначає значний обсяг завдань, що ставляться керівником, а 61,8 % вважають стиль управління доволі складним для виконання повсякденних завдань.

Наступним етапом дослідження є оцінка результативності виконання завдань підлеглими, визначених керівником (табл. 2.13).

Отримані дані свідчать про високий рівень виконання управлінських рішень: 87,6 % опитаних підтверджують повноцінне виконання завдань, 78,5 % – дотримання встановлених термінів, а 76,3 % – належну якість результатів роботи. Це характеризує ефективність організації виконавської дисципліни в колективі.

**Результати опитування щодо виконання підлеглими завдань керівника
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»***

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1	Чи вважаєте Ви, що завдання, поставлені керівником, виконуються працівниками у повному обсязі?	87,6	12,4
2	Чи вважаєте Ви, що підлеглі якісно виконують отримані від керівника завдання?	76,3	23,7
3	Чи дотримуються працівники встановлених керівником строків виконання завдань?	78,5	21,5

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Результати опитування щодо ефективності праці керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Результати опитування щодо ефективності управлінської діяльності
керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»***

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1	Чи вважаєте Ви, що структурні підрозділи підприємства працюють ефективно?	97,6	2,4
2	Чи оцінюєте Ви діяльність працівників як ефективну?	82,3	17,7
3	Чи досягаються керівником поставлені цілі в повному обсязі?	89,8	10,2
4	Чи є, на Вашу думку, стратегія управління персоналом ефективною?	60,2	39,8
5	Чи вважаєте Ви, що організаційна взаємодія на підприємстві здійснюється на належному рівні?	88,1	11,9
6	Чи є соціально-економічна діяльність підприємства достатньо ефективною?	58,3	41,7

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Результати опитування демонструють загалом позитивне сприйняття управлінської діяльності: більшість респондентів відзначають ефективність роботи підрозділів, досягнення цілей керівником та належну організаційну

взаємодію в підприємстві. Водночас частина працівників висловлює критичні оцінки щодо ефективності стратегії управління персоналом та соціально-економічної діяльності, що свідчить про наявність зон для удосконалення.

Оцінка ділових здібностей керівника наведена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати опитування щодо ділових здібностей керівника ТОВ
«ШЕПЕТІВКАЦУКОР»***

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1	Чи застосовує керівник планові та прогнозні оцінки у діяльності підприємства?	47,8	52,2
2	Чи вважаєте Ви аналітичні здібності керівника достатньо розвиненими?	60,2	39,8
3	Чи є інтелектуальні здібності керівника, на Вашу думку, достатніми?	88,2	11,8
4	Чи вміє керівник раціонально розподіляти фінансові ресурси підприємства?	66,1	33,9
5	Чи достатнім є рівень координаційних здібностей керівника?	54,8	45,2
6	Чи вважаєте Ви організаційно-управлінські здібності керівника достатньо розвиненими?	78,0	22,0
7	Чи достатнім є рівень інформаційно-комунікаційних здібностей керівника?	73,7	26,3
8	Чи здійснює керівник належний контроль за виконанням завдань?	100,0	-
9	Чи вважаєте Ви адміністративні здібності керівника достатніми?	80,1	19,9
10	Чи приділяє керівник достатню увагу соціальному становищу працівників?	46,8	53,2

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Аналіз ділових здібностей керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчить про високий рівень – управлінської компетентності за ключовими напрямками діяльності. Зокрема, 100% опитаних відзначили належний контроль за виконанням завдань, 88,2% – достатній рівень інтелектуальних здібностей, 80,1% – адміністративних, 78,0% – організаційно-управлінських та 73,7% – інформаційно-комунікаційних. Водночас лише 47,8% респондентів підтвердили

використання планово-прогнозних оцінок, а 46,8% – достатню увагу до соціального становища працівників, що свідчить про наявність резервів удосконалення управлінських підходів.

цінка професійних якостей керівника представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Результати опитування щодо професійних якостей керівника
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»***

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1	Чи відповідає, на Вашу думку, кваліфікація керівника займаній посаді?	100,0	-
2	Чи вважаєте Ви керівника підприємства достатньо компетентним?	72,0	28,0
3	Чи є рівень комунікабельності керівника достатнім для ефективної роботи?	97,3	2,7
4	Чи здатний керівник мотивувати та стимулювати працівників до виконання завдань?	40,9	59,1
5	Чи вважаєте Ви, що керівнику притаманний логічний стиль мислення?	67,2	32,8
6	Чи, на Вашу думку, обраний стиль управління керівника є ефективним?	58,1	41,9
7	Чи достатній рівень володіння керівником інформаційно-телекомунікаційними системами?	82,8	17,2
8	Чи володіє керівник достатніми навичками діловодства?	66,1	33,9

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Оцінка професійних якостей керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» показала високий рівень відповідності займаній посаді (100%). Також 97,3% респондентів відзначили його комунікабельність, 82,8% – достатній рівень володіння інформаційно-телекомунікаційними системами, 72,0% – компетентність, а 66,1% – володіння діловодством. Водночас 59,1% опитаних вважають, що керівник недостатньо мотивує працівників, а 41,9% відзначають невідповідність стилю управління сучасним вимогам, що потребує подальшого удосконалення управлінських підходів.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка особистих якостей

керівника (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Результати опитування щодо особистісних якостей керівника

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1	Чи вважаєте Ви, що керівник підприємства має високий рівень інтелектуального розвитку?	78,5	21,5
2	Чи є у керівника достатній обсяг знань і широкий професійний кругозір?	78,5	21,5
3	Чи відповідає, на Вашу думку, темперамент керівника вимогам посади?	60,2	39,8
4	Чи притаманні керівникові достатньо розвинені вольові якості?	66,7	33,3
5	Чи вважаєте Ви, що керівнику властиві виражені лідерські якості?	73,7	26,3
6	Чи має керівник достатній рівень професійних навичок та умінь?	73,7	26,3
7	Чи є, на Вашу думку, досвід роботи керівника достатнім для ефективного управління?	76,9	23,1
8	Чи відповідально керівник ставиться до виконання своїх посадових обов'язків?	79,6	20,4
9	Чи користується керівник повагою серед колег і підлеглих?	83,9	16,1

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Аналіз особистісних якостей керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» засвідчив переважно позитивну оцінку з боку працівників. Так, 83,9% опитаних відзначають повагу керівника до колег і підлеглих, 79,6% – відповідальне ставлення до виконання обов'язків, 78,5% – високий рівень інтелекту та знань, а також 76,9% – достатній досвід роботи. Крім того, 73,7% респондентів відзначили наявність лідерських якостей. Водночас 39,8% опитаних не повністю задоволені темпераментом керівника, що свідчить про певну неоднозначність сприйняття його особистісного стилю поведінки в колективі.

На основі узагальнення отриманих результатів сформовано SWOT-аналіз особистості керівника (табл. 2.18).

SWOT-аналіз лідерського потенціалу керівника
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Керівник в достатній мірі комунікабельний, грамотний в інформаційно-телекомунікаційних системах, компетентний, має логічний стиль мислення та в достатній мірі володіє діловим стилем. Наявність у керівника інтелектуальних, адміністративних, організаційно-управлінських та інформаційно-комунікаційних здібностей. Відповідність кваліфікації керівника займаній посаді. Керівник має достатній досвід роботи і високий рівень інтелекту, знань та розширений кругозір. Керівник має повагу до колег та підлеглих, відповідально ставиться до виконання своїх посадових обов'язків У керівника наявні лідерські та вольові якості, достатня кількість навичок та умінь. Керівником повноцінно досягаються поставлені цілі.	Недостатні у керівника координаційні та аналітичні здібності. Невміння керівника раціонально розподіляти фінанси підприємства. Відсутність у керівника турботи про соціальне становище співробітників. Не використання керівником планових та прогнозних оцінок діяльності підприємства. Невміння керівника змотивувати та простимулювати підлеглих до роботи. Не вірно обраний керівником стиль управління.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у тренінгах та курсах підвищення кваліфікації для керівників структурних підрозділів та підприємств. Впровадження мотиваційних стимулів для співробітників і, як наслідок, підвищення продуктивності праці. Розвиток заходів щодо соціальної підтримки працівників підприємства.	Значна плінність кадрів у підприємстві. Несвоєчасне виконання підлеглими, покладених на них обов'язків. Недовіра до керівника. Відсутність командної роботи. Зниження продуктивності праці і, як наслідок, прибутковості підприємства.

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Отримані результати свідчать про наявність у керівника значного управлінського та лідерського потенціалу, який базується на професійних знаннях, досвіді та організаційних здібностях. Водночас визначено окремі напрями для вдосконалення, зокрема посилення мотиваційної складової управління персоналом, використання планово-прогнозних інструментів та розвиток координаційних і аналітичних компетенцій, що сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

3.1. Напрями удосконалення системи лідерства в управлінні ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва формувати результативну систему лідерства, яка забезпечує не лише координацію діяльності персоналу, але й створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливого значення питання лідерства набувають для підприємств харчової промисловості, діяльність яких характеризується високим рівнем відповідальності, сезонністю виробничих процесів, потребою у швидкому прийнятті управлінських рішень та ефективній взаємодії між структурними підрозділами.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» дозволило встановити, що підприємство має значний виробничий та кадровий потенціал, однак окремі аспекти системи управління потребують удосконалення. Зокрема, результати оцінки лідерського потенціалу керівника та аналізу системи управління персоналом засвідчили наявність певних проблем у сфері мотивації працівників, координації діяльності, розвитку комунікацій та формування сучасного стилю управління.

За результатами анкетування працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» встановлено, що значна частина респондентів вважає стиль управління керівника складним для сприйняття, а також відзначає недостатній рівень мотивації персоналу та соціальної підтримки працівників. Крім того, окремі працівники звертають увагу на недостатній розвиток координаційних та аналітичних здібностей керівника, а також обмежене використання планово-прогнозних інструментів у процесі управління підприємством. Виявлені проблеми свідчать

про необхідність удосконалення системи лідерства та адаптації управлінських підходів до сучасних умов функціонування підприємства.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи лідерства в управлінні ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є трансформація стилю управління керівника у бік більш демократичного та партнерського підходу. У сучасних умовах авторитарні методи управління поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатнього рівня мотивації персоналу та не сприяють розвитку ініціативності працівників. Ефективний керівник повинен не лише контролювати виконання завдань, але й виступати наставником, координатором та мотиватором для працівників.

З метою удосконалення стилю управління доцільно впровадити практику регулярного зворотного зв'язку між керівником та працівниками. Це дозволить підвищити рівень довіри у колективі, своєчасно виявляти проблеми у роботі персоналу та формувати сприятливий морально-психологічний клімат. Важливим елементом ефективного лідерства є здатність керівника вислуховувати думки підлеглих, враховувати їх пропозиції та залучати працівників до процесу прийняття рішень.

Для підвищення ефективності управління доцільно також удосконалити систему делегування повноважень. Надмірна централізація управління може призводити до перевантаження керівника та зниження оперативності прийняття рішень. Делегування окремих функцій керівникам структурних підрозділів сприятиме підвищенню відповідальності працівників, розвитку їх професійних навичок та формуванню кадрового резерву підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи лідерства є розвиток системи мотивації персоналу. Результати проведеного дослідження свідчать, що частина працівників не вважає систему стимулювання достатньо ефективною, що негативно впливає на рівень трудової активності та продуктивності праці. У зв'язку з цим доцільно впровадити комплексний підхід до мотивації персоналу, який передбачатиме поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку внутрішніх комунікацій у

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Ефективна система комунікацій є важливою складовою сучасного лідерства, оскільки забезпечує оперативний обмін інформацією, сприяє координації діяльності структурних підрозділів та формує атмосферу довіри у колективі. З метою оцінювання стану внутрішніх комунікацій у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» було проведено анкетне опитування працівників підприємства, результати якого наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка внутрішніх комунікацій у колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Показник	Так, %	Ні, %
Чи достатньо працівники поінформовані про рішення керівництва?	61,3	38,7
Чи враховується думка працівників при прийнятті управлінських рішень?	54,8	45,2
Чи ефективною є взаємодія між структурними підрозділами?	69,9	30,1
Чи достатнім є рівень комунікації між керівництвом та працівниками?	63,4	36,6
Чи виникають труднощі в обміні інформацією між працівниками?	41,9	58,1

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Результати опитування свідчать про відносно достатній рівень внутрішніх комунікацій у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», однак значна частина працівників відзначає недостатню поінформованість щодо управлінських рішень та обмежений рівень врахування їхньої думки у процесі управління, що обумовлює необхідність удосконалення системи внутрішньої взаємодії на підприємстві.

Для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно забезпечити систематичне проведення виробничих нарад та організацію регулярних зустрічей керівництва з працівниками підприємства. Важливим напрямом удосконалення комунікаційної системи є створення електронної системи внутрішнього інформування, що сприятиме оперативному обміну інформацією між структурними підрозділами та працівниками. Крім того, доцільним є забезпечення відкритості управлінських рішень і впровадження механізму збору

пропозицій від персоналу, що дозволить підвищити рівень залученості працівників до процесу управління та сприятиме формуванню партнерських відносин між керівництвом і трудовим колективом.

Розвиток командної взаємодії також є важливим напрямом удосконалення системи лідерства. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності працівників працювати у команді, координувати свої дії та спільно досягати поставлених цілей. З метою оцінювання рівня командної взаємодії у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» було проведено анкетне опитування працівників підприємства, результати якого наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка командної роботи у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Показник	Так, %	Ні, %
Чи наявна взаємопідтримка між працівниками у колективі?	72,0	28,0
Чи готові працівники працювати у команді?	84,9	15,1
Чи сприяє керівник розвитку командної взаємодії?	63,5	36,5
Чи ефективною є взаємодія між структурними підрозділами?	69,4	30,6
Чи виникають конфліктні ситуації під час командної роботи?	38,7	61,3

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Результати проведеного опитування свідчать про достатній рівень готовності працівників до командної роботи та наявності взаємопідтримки у колективі. Водночас частина респондентів відзначає недостатній рівень сприяння розвитку командної взаємодії з боку керівництва, що потребує впровадження додаткових заходів щодо формування ефективної командної культури на підприємстві.

Для розвитку командної роботи у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно організовувати тренінги з командоутворення, проводити спільні корпоративні заходи та формувати міжфункціональні робочі групи для реалізації окремих виробничих завдань. Важливим напрямом удосконалення системи лідерства є

також розвиток культури взаємопідтримки у колективі, що сприятиме покращенню психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності між працівниками та підвищенню ефективності виконання виробничих завдань.

Однією з проблем, виявлених у процесі дослідження, є недостатній рівень уваги до соціального забезпечення працівників. У сучасних умовах ефективна соціальна політика підприємства виступає важливим чинником підтримки стабільності трудового колективу, формування позитивного іміджу роботодавця та підвищення рівня лояльності персоналу. У зв'язку з цим ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно посилити систему соціальної підтримки працівників шляхом надання додаткових соціальних гарантій, організації медичного страхування, підтримки працівників у складних життєвих обставинах та проведення оздоровчих заходів. Важливим напрямом також є створення програм підтримки молодих спеціалістів, що сприятиме залученню та закріпленню перспективних кадрів на підприємстві.

Суттєве значення для удосконалення системи лідерства має розвиток кадрового потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Проведений аналіз структури персоналу засвідчив поступове збільшення чисельності працівників із вищою освітою, що створює передумови для підвищення професійного рівня трудового колективу. Разом із тим ефективне використання кадрового потенціалу потребує системного підходу до навчання та професійного розвитку працівників. У зв'язку з цим доцільно організовувати підвищення кваліфікації персоналу, забезпечувати участь працівників у професійних тренінгах та семінарах, впроваджувати програми наставництва і формувати кадровий резерв. Важливим елементом розвитку персоналу має стати регулярне оцінювання професійних компетенцій працівників.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку лідерських якостей керівників структурних підрозділів. Формування ефективної системи лідерства неможливе без розвитку управлінського потенціалу на всіх рівнях організаційної структури підприємства. Керівники структурних підрозділів повинні володіти сучасними навичками комунікації, мотивації персоналу, управління

конфліктами та прийняття управлінських рішень. Це дозволить забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, підвищити рівень координації діяльності підрозділів та покращити якість управлінських рішень.

У сучасних умовах важливого значення набуває формування корпоративної культури лідерського типу. Така культура передбачає орієнтацію на розвиток ініціативності працівників, підтримку інноваційної діяльності, формування атмосфери довіри та партнерської взаємодії у колективі. Для формування ефективної корпоративної культури у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно розробити систему корпоративних цінностей, забезпечити дотримання етичних норм поведінки, підтримувати ініціативність працівників та розвивати систему внутрішніх комунікацій. Важливим напрямом також є формування позитивного іміджу підприємства як сучасного та соціально відповідального роботодавця.

Не менш важливу роль у розвитку системи лідерства відіграє ефективне управління конфліктами. У процесі трудової діяльності між працівниками можуть виникати суперечності, які негативно впливають на продуктивність праці та морально-психологічний клімат у колективі. У зв'язку з цим керівники підприємства повинні володіти навичками попередження та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Для удосконалення системи управління конфліктами доцільно проводити тренінги з конфліктології, впровадити механізм медіації, забезпечити відкритість комунікацій та формувати культуру взаємоповаги у трудовому колективі [13].

Суттєвим напрямом удосконалення системи лідерства у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити систему контролю та забезпечити ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами. Для цього доцільно впровадити електронний документообіг, автоматизувати окремі управлінські процеси, використовувати сучасні HR-системи та створити електронну базу кадрових даних. Важливим елементом цифровізації також є

впровадження цифрових інструментів оцінювання персоналу, що сприятиме підвищенню об'єктивності кадрових рішень [23].

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи лідерства в управлінні ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», нами було розроблено комплекс заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Основні напрями удосконалення системи лідерства в управлінні
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»***

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення стилю управління	Демократизація управління, делегування повноважень, розвиток зворотного зв'язку	Підвищення ефективності управління та довіри працівників
Розвиток мотивації персоналу	Матеріальне і нематеріальне стимулювання, система преміювання	Зростання продуктивності праці та трудової активності
Розвиток внутрішніх комунікацій	Виробничі наради, електронне інформування, зустрічі керівництва з працівниками	Покращення координації діяльності та обміну інформацією
Розвиток командної роботи	Тренінги з командування, корпоративні заходи, міжфункціональні групи	Формування сприятливого психологічного клімату
Удосконалення соціальної політики	Медичне страхування, соціальні гарантії, підтримка молодих спеціалістів	Підвищення лояльності та стабільності персоналу
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації, кадровий резерв, оцінювання компетенцій	Підвищення професійного рівня працівників
Розвиток лідерських якостей керівників	Тренінги з лідерства, розвитку комунікацій та управління конфліктами	Посилення управлінського потенціалу
Удосконалення системи управління конфліктами	Тренінги з конфліктології, медіація, розвиток культури взаємоповаги	Зниження рівня конфліктності у колективі
Формування корпоративної культури	Розробка корпоративних цінностей, підтримка ініціативності працівників	Формування позитивного іміджу підприємства
Цифровізація управлінських процесів	HR-системи, електронний документообіг, автоматизація управління	Підвищення оперативності та якості управління

Примітка. *Розроблено автором

Отже, удосконалення лідерства у системі управлінні ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно здійснювати комплексно та охоплювати як розвиток управлінських компетенцій керівництва, так і підвищення ефективності взаємодії з персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної системи управління, підвищенню рівня мотивації працівників, покращенню соціально-психологічного клімату та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

3.2. Розробка заходів щодо розвитку лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Розвиток лідерського потенціалу керівника є ключовим чинником підвищення ефективності системи управління підприємством, оскільки саме управлінська поведінка визначає якість прийняття рішень, рівень організаційної узгодженості та результативність діяльності персоналу. У сучасних умовах лідерство розглядається не лише як сукупність особистих якостей керівника, а як інтегрована система компетенцій, що охоплює стратегічне мислення, аналітичні здібності, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективне використання управлінських інструментів.

Результати SWOT-аналізу, проведеного у другому розділі, дозволяють виокремити низку слабких сторін, що обмежують розвиток лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Зокрема, встановлено недостатній рівень використання планово-прогнозних інструментів управління, обмеженість координаційних та аналітичних здібностей, а також недостатньо ефективне застосування фінансово-управлінських підходів у процесі прийняття рішень. Додатково відзначається недостатня орієнтація на соціально-управлінський аспект діяльності, що опосередковано впливає на якість управлінського впливу.

Узагальнення виявлених проблем дозволяє сформулювати концептуальну модель розвитку лідерського потенціалу керівника, яка передбачає поетапне

вдосконалення управлінських компетенцій через систему взаємопов'язаних блоків (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель розвитку лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [15]

Одним із ключових напрямів удосконалення є підвищення рівня стратегічного мислення керівника, що передбачає здатність формувати довгострокові цілі підприємства, оцінювати альтернативні сценарії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Виявлені у SWOT-аналізі недоліки свідчать про недостатнє використання прогнозних та планових методів управління, що обмежує ефективність стратегічного управління.

У цьому контексті доцільним є впровадження системи стратегічного аналізу, яка включає інструменти сценарного планування, аналізу ризиків та моделювання управлінських рішень. Застосування таких підходів дозволить підвищити якість обґрунтування управлінських рішень і зменшити рівень невизначеності у діяльності підприємства.

Аналітична складова лідерського потенціалу є критично важливою для забезпечення ефективності управління. Вона охоплює здатність керівника

працювати з інформацією, інтерпретувати фінансово-економічні показники та формувати на їх основі обґрунтовані управлінські висновки.

Для підвищення рівня аналітичної компетентності керівника доцільно впровадити систему управлінської аналітики (Business Intelligence), яка дозволяє в режимі реального часу здійснювати моніторинг ключових показників діяльності підприємства. Це сприятиме переходу від інтуїтивного до даноорієнтованого управління.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що вимагає від керівника здатності швидко адаптуватися до змін. Аналіз діяльності підприємства засвідчив наявність певної інерційності у прийнятті управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільним є формування адаптивної моделі лідерства, яка базується на принципах гнучкого управління, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та делегування частини управлінських функцій на рівень структурних підрозділів.

Однією з ключових слабких сторін, визначених у SWOT-аналізі, є недостатньо системне використання фінансово-економічної інформації при прийнятті управлінських рішень. Це може призводити до зниження точності стратегічних та оперативних рішень.

Таблиця 3.4

Система оцінювання розвитку лідерського потенціалу керівника*

Група компетенцій	Показники оцінювання	Метод вимірювання
Стратегічні	якість планування, довгострокові цілі	експертна оцінка
Аналітичні	точність рішень, робота з даними	KPI, фінансовий аналіз
Організаційні	ефективність управління підрозділами	показники продуктивності
Особистісні	стресостійкість, відповідальність	анкетування персоналу

Примітка. *Розроблено автором на основі: [18; 29]

У цьому контексті доцільним є впровадження багатокритеріальної системи

оцінювання управлінських рішень, що базується на поєднанні фінансових, виробничих та соціальних показників. Такий підхід забезпечує комплексність управлінського аналізу та підвищує обґрунтованість рішень.

Для об'єктивного вимірювання рівня розвитку лідерських якостей керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» пропонується використання інтегрованої системи оцінювання, що включає набір ключових індикаторів (табл. 3.4).

Розвиток лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно здійснювати за циклічною моделлю, яка передбачає безперервне вдосконалення управлінських компетенцій (рис. 3.2).

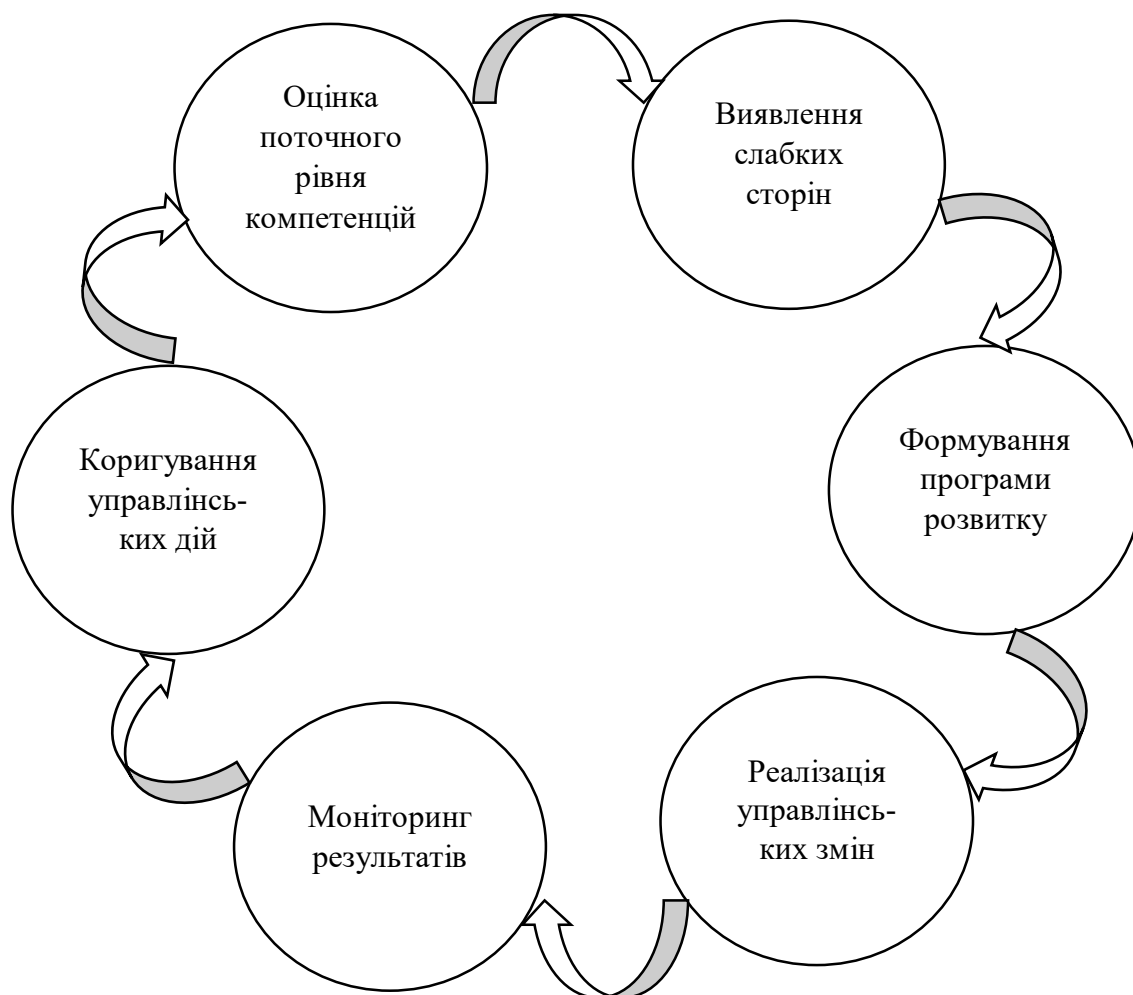


Рис. 3.2. Етапи розвитку лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [22]

Узагальнення запропонованих заходів щодо розвитку лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Заходи щодо розвитку лідерського потенціалу керівника
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»***

Захід	Характеристика	Очікуваний результат
Розвиток навичок стратегічного планування	Опанування методів довгострокового планування та формування стратегічних цілей	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Удосконалення аналітичних компетенцій	Використання методів аналізу даних та управлінської інформації	Покращення якості прийняття рішень
Розвиток фінансово-управлінських навичок	Бюджетування, фінансовий аналіз, контроль витрат	Оптимізація використання фінансових ресурсів
Використання цифрових аналітичних інструментів	Опанування сучасних інформаційних систем та аналітичних платформ	Підвищення точності та швидкості управлінських рішень
Навчання ризик-менеджменту	Ідентифікація, оцінювання та мінімізація управлінських ризиків	Зменшення ймовірності управлінських помилок
Коучинг з розвитку управлінського мислення	Індивідуальна робота над розвитком стратегічного мислення	Підвищення рівня управлінської зрілості

Примітка. *Розроблено автором

У зв'язку з цим ключовим напрямом удосконалення лідерського потенціалу керівника визначено розвиток його аналітичних, прогностичних та стратегічних компетенцій. Особливу увагу доцільно зосередити на формуванні навичок системного аналізу управлінської інформації, оцінювання ризиків та прийняття рішень на основі даних. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш обґрунтоване планування діяльності підприємства.

Окремого значення набуває вдосконалення фінансово-управлінської компетентності керівника, оскільки результати дослідження засвідчили наявність труднощів у сфері раціонального розподілу фінансових ресурсів. У цьому контексті доцільним є підвищення рівня володіння сучасними

інструментами фінансового аналізу, бюджетування та контролінгу, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Також важливим напрямом розвитку є формування навичок використання цифрових аналітичних інструментів управління. Це передбачає опанування сучасних інформаційних систем, які дозволяють здійснювати обробку великих масивів даних, формувати управлінську звітність та підвищувати точність прийняття рішень.

Суттєвого значення набуває розвиток емоційного інтелекту керівника. У сучасній системі управління ефективний керівник повинен уміти контролювати власні емоції, конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та формувати атмосферу довіри між працівниками. З цією метою доцільно організувати для керівника тренінги з розвитку емоційного інтелекту, конфліктології та психології управління.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення якості управлінських рішень, зростання рівня системності стратегічного управління та формування більш ефективної моделі лідерської поведінки керівника. Крім того, очікується покращення узгодженості управлінських процесів та підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

3.3. Зарубіжний досвід використання лідерського потенціалу у системі управління підприємством

Сучасні підходи до формування та розвитку лідерського потенціалу керівників підприємств у країнах із розвиненою економікою базуються на концепції безперервного управлінського розвитку, цифровізації управлінських процесів та впровадженні компетентнісних моделей лідерства. У сучасних умовах лідерство розглядається як динамічна система, що змінюється під впливом технологічних трансформацій, глобалізації ринків та зростання конкуренції. Як зазначають дослідники Гарвардської школи бізнесу, ефективно

лідерство сьогодні трактується не як набір сталих особистісних характеристик, а як сукупність поведінкових моделей та управлінських практик, які можуть і повинні розвиватися відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації [49].

У цьому контексті особливого значення набуває концепція безперервного навчання керівників (*lifelong leadership learning*), яка передбачає постійне оновлення управлінських компетенцій, участь у тренінгах, бізнес-симуляціях, коучингових програмах та програмах розвитку управлінського мислення. У провідних міжнародних корпораціях така модель є обов'язковою складовою кар'єрного зростання менеджерів і розглядається як інструмент підвищення адаптивності організації до змін.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється розвитку так званого «*evidence-based leadership*», тобто лідерства, що ґрунтується на даних. Такий підхід передбачає використання аналітичних платформ, систем бізнес-аналітики (BI), технологій Big Data та цифрових дашбордів для підтримки управлінських рішень. У результаті керівник отримує можливість приймати рішення не на основі інтуїції, а на основі структурованої, актуальної та візуалізованої інформації. Згідно з дослідженнями Європейської комісії з питань цифрової економіки, впровадження *data-driven management* дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень на 20-30% за рахунок зменшення рівня суб'єктивності та підвищення точності прогнозування [48]. Додатково це сприяє формуванню прозорої системи управління та підвищує довіру до прийнятих рішень з боку працівників.

У США поширеною є модель ситуатійного лідерства (*Situational Leadership Model*), розроблена К. Бланчаром та П. Херсі, яка передбачає адаптацію стилю управління залежно від рівня компетентності підлеглих, ступеня їх мотивації та складності завдань [50]. Дана модель активно застосовується у великих транснаціональних корпораціях, зокрема General Electric, IBM та Amazon, оскільки дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, ефективно розподіляти завдання між працівниками та підвищувати

результативність командної роботи. Важливо, що в межах цієї моделі керівник виступає не лише як адміністратор, а як наставник, який змінює стиль взаємодії залежно від ситуації.

У країнах Скандинавії (Швеція, Норвегія, Данія) домінує модель «participative leadership», що передбачає високий рівень залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід базується на принципах довіри, рівності та партнерства між керівництвом і персоналом. Дослідження *Scandinavian Journal of Management* підтверджують, що залучення працівників до управління дозволяє підвищити рівень їх задоволеності працею та продуктивність на 15-25%, а також зменшити плинність кадрів [52]. Характерною рисою цієї моделі є мінімізація жорсткої ієрархії та розвиток горизонтальних комунікацій, що особливо ефективно у високотехнологічних та виробничих компаніях.

У Німеччині активно використовується концепція «Industrie 4.0 leadership», яка поєднує цифрову трансформацію виробництва та розвиток управлінських компетенцій керівників. У межах цієї моделі особлива увага приділяється інтеграції кіберфізичних систем, автоматизації процесів та використанню інтелектуальних систем управління виробництвом. Керівник у таких умовах повинен володіти навичками роботи з великими даними, цифровими платформами моніторингу та системами прогнозової аналітики [46]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність виробничих процесів, але й забезпечити більш точне стратегічне планування.

В Японії поширена філософія «кайдзен-лідерства», яка базується на концепції безперервного вдосконалення всіх процесів підприємства та активного залучення працівників до пошуку шляхів підвищення ефективності. Особливістю даного підходу є орієнтація на поступові, але постійні зміни, що охоплюють усі рівні організації – від робітників до вищого менеджменту. За даними *Japan Productivity Center*, впровадження кайдзен-підходів дозволяє підвищити операційну ефективність підприємств до 30%, одночасно знижуючи рівень втрат ресурсів та виробничих витрат [51]. Додатково цей підхід формує у

працівників культуру відповідальності за результати праці та сприяє розвитку внутрішньої ініціативності.

Таким чином, аналіз зарубіжних практик свідчить, що найбільш ефективними є комплексні моделі лідерства, які поєднують цифровізацію управління, адаптивність стилів керівництва, аналітичну підтримку рішень та безперервний розвиток управлінських компетенцій. Саме інтеграція таких підходів створює основу для формування сучасної моделі лідерства, яка може бути адаптована до умов функціонування ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Адаптація зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу до умов ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»*

Країна / модель	Управлінський підхід	Можливість адаптації для підприємства	Очікуваний ефект
США (ситуаційне лідерство)	Адаптація стилю управління	Гнучке управління персоналом залежно від ситуації	Підвищення ефективності рішень
ЄС (data-driven leadership)	Прийняття рішень на основі даних	Впровадження ВІ-аналітики	Зниження суб'єктивності рішень
Скандинавія (participative model)	Залучення персоналу	Розширення участі працівників в обговоренні рішень	Зростання залученості персоналу
Німеччина (Industrie 4.0)	Цифрове управління	Впровадження цифрових систем контролю	Підвищення прозорості управління

Примітка. *Систематизовано автором

Адаптація зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу до умов діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» повинна здійснюватися не шляхом механічного перенесення окремих управлінських практик, а через їх узгодження зі специфікою цукрової галузі, виробничим циклом підприємства та наявною системою управління персоналом.

Зокрема, елементи ситуаційного лідерства доцільно використати для підвищення гнучкості управлінських рішень у межах виробничих підрозділів. У практичному вимірі це означає диференціацію стилю керівництва залежно від

рівня кваліфікації працівників, складності технологічних процесів та терміновості виробничих завдань. Такий підхід дозволить більш ефективно координувати роботу змінного персоналу та оперативно реагувати на відхилення у виробничому процесі.

Концепція data-driven leadership може бути адаптована через впровадження елементів управлінської аналітики, зокрема використання систем збору та обробки виробничих і фінансових показників у режимі реального часу. Для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» це може проявлятися у створенні єдиної інформаційної панелі (dashboard), що відображатиме ключові індикатори ефективності діяльності: обсяги переробки сировини, втрати на етапах виробництва, рівень витрат та продуктивність праці. Це забезпечить підвищення обґрунтованості управлінських рішень та зменшить ризик прийняття інтуїтивних рішень.

Елементи скандинавської моделі participative leadership доцільно використовувати для підвищення залученості працівників у процес удосконалення виробничих процесів. На рівні підприємства це може бути реалізовано через створення робочих груп або внутрішніх консультаційних зустрічей, на яких працівники матимуть можливість пропонувати покращення технологічних або організаційних процесів. Це сприятиме формуванню відчуття причетності до результатів діяльності підприємства та підвищенню рівня відповідальності.

Практики німецької моделі «Industrie 4.0» можуть бути впроваджені через часткову цифровізацію виробничого контролю, зокрема автоматизацію обліку сировини, контролю якості продукції та моніторингу обладнання. Для підприємства це є особливо актуальним у контексті підвищення точності управлінської інформації та зменшення впливу людського фактору на виробничі процеси.

Японський підхід кайдзен доцільно адаптувати через впровадження системи безперервного вдосконалення виробничих процесів. У практичному аспекті це може бути реалізовано шляхом регулярного збору пропозицій від працівників щодо зниження втрат, оптимізації використання ресурсів та

підвищення ефективності роботи обладнання. Особливо важливим є формування культури поступових змін, а не разових радикальних реформ.

Інтеграція зазначених зарубіжних підходів у систему управління ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» дозволяє сформувати більш сучасну модель лідерства, яка поєднує аналітичність, адаптивність та технологічність управлінських рішень. Це створює передумови для підвищення ефективності управлінської діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та його довгострокового розвитку.

Таким чином, узагальнення запропонованих заходів щодо розвитку лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та адаптація провідного зарубіжного досвіду управлінських практик свідчать про доцільність комплексного підходу до вдосконалення системи лідерства. Поєднання внутрішніх організаційних змін із використанням сучасних міжнародних управлінських інструментів забезпечує підвищення якості прийняття рішень, зниження управлінських ризиків та посилення стратегічної орієнтації підприємства. Реалізація запропонованих рішень створює передумови для формування більш гнучкої, адаптивної та ефективної моделі лідерства, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення лідерства у системі управління підприємством. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел уточнено сутність поняття «лідерство». Встановлено, що лідерство є складним соціально-управлінським явищем, яке полягає у здатності особистості впливати на поведінку колективу, об'єднувати працівників навколо спільної мети та забезпечувати координацію їх діяльності. Визначено, що лідерство ґрунтується не лише на формальних повноваженнях керівника, а й на його професійних, організаторських та особистісних якостях. Досліджено основні підходи до трактування понять «лідер» та «лідерство», а також виокремлено їх структурні елементи та характерні ознаки.

2. У ході дослідження встановлено, що лідерство відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між керівником і працівниками, формування сприятливого психологічного клімату та досягнення стратегічних цілей організації. Визначено основні функції лідерства, серед яких організаційна, мотиваційна, стратегічна, комунікативна, інтеграційна та контрольна. Розглянуто основні стилі лідерства та встановлено, що найбільш ефективними у сучасних умовах є демократичний і трансформаційний стилі, які сприяють розвитку ініціативності працівників та підвищенню результативності діяльності підприємства.

3. За результатами опрацювання наукових публікацій встановлено, що лідерство відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між керівником і працівниками, формування сприятливого психологічного клімату та досягнення стратегічних цілей організації. Визначено основні функції лідерства, серед яких організаційна, мотиваційна, стратегічна, комунікативна, інтеграційна та контрольна.

Розглянуто основні стилі лідерства та встановлено, що найбільш ефективними у сучасних умовах є демократичний і трансформаційний стилі, які сприяють розвитку ініціативності працівників та підвищенню результативності діяльності підприємства.

4. Аналізуючи діяльність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» встановлено, що підприємство є одним із представників цукрової промисловості України та має значний виробничий потенціал. Протягом 2023-2025 років дохід від реалізації продукції зріс на 20,88 % і у 2025 році становив 419784 тис. грн. Вартість активів підприємства збільшилася на 47,68 % та досягла 1020982 тис. грн, а чисельність персоналу зросла на 51,14 % – до 331 особи. Водночас чистий збиток у 2025 році становив 23605 тис. грн, що на 43,99 % більше порівняно з 2023 роком. Також встановлено скорочення власного капіталу на 40,68 % та зростання коефіцієнта заборгованості до 94,76 %, що свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

5. У ході дослідження встановлено, що кадровий потенціал ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» має позитивну динаміку розвитку. Загальна чисельність працівників у 2025 році зросла на 112 осіб і становила 331 особу. Найбільший приріст відбувся серед працівників віком 26-35 років (+36 осіб) та 36-45 років (+33 особи), що свідчить про посилення професійного потенціалу підприємства. Кількість працівників із першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти збільшилася на 45 осіб, а з другим (магістерським) рівнем – на 20 осіб. Встановлено, що рівень забезпеченості управлінськими кадрами та кваліфікаційний рівень становлять 100 %, а якість розстановки управлінських кадрів – 87,5 %. Отримані результати свідчать про достатній рівень кадрового забезпечення підприємства та наявність умов для розвитку лідерського потенціалу персоналу.

6. Встановлено, що керівник ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» має достатній рівень лідерського потенціалу та професійних компетентностей. За результатами анкетування 100 % опитаних підтвердили відповідність кваліфікації керівника

займаній посаді та належний контроль за виконанням завдань. Високий рівень комунікабельності керівника відзначили 97,3 % респондентів, інтелектуальних здібностей – 88,2 %, адміністративних здібностей – 80,1 %, а організаційно-управлінських – 78,0 %. Водночас 59,1 % працівників вважають недостатнім рівень мотивації персоналу з боку керівника, а 52,2 % відзначають недостатнє використання планово-прогнозних оцінок діяльності підприємства. Для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» було проведено SWOT-аналіз.

7. Розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення системи лідерства в управлінні ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Визначено, що ключовими напрямками удосконалення є трансформація стилю управління у бік демократизації, розвиток системи мотивації персоналу, посилення внутрішніх комунікацій, удосконалення командної взаємодії та соціальної політики. За результатами аналізу встановлено, що 63,4 % працівників вважають рівень комунікації достатнім, однак 36,6 % відзначають наявність проблем, що підтверджує потребу в удосконаленні управлінських процесів.

8. У ході дослідження встановлено, що розвиток лідерського потенціалу керівника ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є важливим чинником підвищення якості управлінських рішень та ефективності діяльності підприємства. Визначено, що основними проблемами є недостатній рівень стратегічного планування, обмежене використання аналітичних інструментів та недостатня системність у прийнятті фінансово-управлінських рішень. Запропонована модель розвитку лідерського потенціалу охоплює 4 ключові блоки компетенцій: стратегічні, аналітичні, організаційні та особистісні. Доведено, що використання цифрових аналітичних інструментів та системи управлінської аналітики дозволяє підвищити точність прийняття управлінських рішень.

9. Зарубіжний досвід розвитку лідерства базується на поєднанні цифровізації управління, адаптивних стилів лідерства та концепції безперервного розвитку управлінських компетенцій. Визначено, що у США

застосовується ситуаційне лідерство, у країнах ЄС – data-driven підхід, у Скандинавії – participative model, у Німеччині – Industrie 4.0, а в Японії – кайдзен-лідерство. Встановлено, що адаптація зарубіжного досвіду до умов ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» забезпечує підвищення гнучкості управління, цифровізацію процесів та зростання залученості персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
2. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій у моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 267–276.
3. Бестужева С. В., Фрідман О. А., Чернуха Т. С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>.
4. Бондарчук Л. В., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 664–667. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_160.
5. Борисюк О. М. Використання основних підходів до вивчення психології лідерства в сучасному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 1 (2012). С. 22–33.
6. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
7. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. Київ : Наукова думка, 2019. 212 с.
8. Вакуленко В., Сметан, Д., Юнтао Л. Методологічні засади оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2024. Вип. 10. С. 66–70. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/145>.
9. Васильєва О. І. Особливості розвитку лідерського потенціалу в освітніх закладах України. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 1. С. 112–120.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови; голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

11. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>.

12. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 460 с.

13. Герзон М. Лідерство через конфлікт: як лідери-посередники перетворюють розбіжності на можливості. Стокгольмська школа економіки. Київ : Наш формат, 2019. 344 с.

14. Голоवेशко Б. Р. Соціальні функції лідерства і його роль у професійній діяльності сучасного спеціаліста з інформаційних технологій. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 4. С. 42–50.

15. Горшкова Л. Лідерські компетентності керівників сучасних підприємств сфери гостинності в умовах трансформації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2025. Вип. 26. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.34>.

16. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.

17. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. 2022. Вип. 29(2). С. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>.

18. Живко З., Шевченко Н., Леськів Г. Особливості визначення ролі лідера в системі управління проектами через сучасні технології оцінки його діяльності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 5 (20). С. 261–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-38>.

19. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157–162.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf.

20. Карпушин Д. В. Лідерство в організаціях: сучасні теорії та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

21. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. № 17. С. 163–167.

22. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95.

23. Кравченко О. І. Лідерство як чинник розвитку організаційної культури в умовах цифрової трансформації. *Вісник КНЕУ ім. В. Гетьмана*. 2021. № 4. С. 45–53.

24. Кубіцький С., Урсакий Ю. Роль емоційного інтелекту в лідерстві при управлінні в об'єднаних територіальних громадах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. IV (96). С. 66–82.

25. Ліщинський М. П. Роль лідерства у формуванні та функціонуванні системи управління організацією. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2025. № 3-4. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2025.09>.

26. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60–67.

27. Лукашук О. Перше промислове підприємство Шепетівки. *Сайт міста Шепетівка*. URL: <https://shepetivka.com.ua/statti/biznes/6983-pershe-promyslove-pidpriemstvo-shepetivky.html> (дата звернення: 25.04.2026).

28. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : дис... канд. наук: 13.00.04. 2009. 21 с.

29. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 88–91.

30. Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи

формування та тенденції розвитку. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2023. № 53. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>.

31. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

32. Нестуля С. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. Витоки педагогічної майстерності. 2018. Вип. 21. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2018.21.206175>.

33. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72.

34. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С. 131–142. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0411>.

35. Перерва І. М. Стилї керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.

36. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189>.

37. Сергієнко Т. І. Вплив стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і адміністративні рішення менеджерів та управлінців. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 106–112.

38. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00373391> (дата звернення: 25.04.2026).

39. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилї лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>.

40. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна

модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : Економіка. 2018. № 9(37). С. 78–84. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9\(37\)-78-84](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84).

41. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 33. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.

42. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2020. № 4. С. 37–43.

43. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т 6. Вип. 9. С. 516–524.

44. ШЕПЕТІВКАЦУКОР Шепетівка. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00373391> (дата звернення: 25.04.2026).

45. Шепетівський цукровий комбінат. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/567-shepetovskij-saharnyj-zavod> (дата звернення: 25.04.2026).

46. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Industrie 4.0 Strategy. URL: <https://www.bmwk.de> (дата звернення: 28.04.2026).

47. Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Department of Social Economics and Management*. 2022. № 14(6). С. 32–49. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063249>.

48. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) Report. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 28.04.2026).

49. Harvard Business Review. Leadership Theory and Practice. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 28.04.2026).

50. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior. New

Jersey: Prentice Hall, 2013. URL: <https://www.pearson.com> (дата звернення: 28.04.2026).

51. Japan Productivity Center. Kaizen and Continuous Improvement Practices. URL: <https://www.jpc-net.jp> (дата звернення: 28.04.2026).

52. Scandinavian Journal of Management. Participative Leadership and Employee Performance. URL: <https://www.sciencedirect.com> (дата звернення: 28.04.2026).