

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
«29» травня 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Формування професійної компетентності і моральних  
якостей менеджера»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**  
д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**  
доктор філософії  
з менеджменту

\_\_\_\_\_ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Яна КУЧЕРУК**  
(підпис)

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к .е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«23» вересня 2024 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

**Кучерук Яні Олександрівні**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування професійної компетентності і моральних якостей менеджера»**

**затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.05.28**

**(рік, місяць, число)**

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП».**

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

- 1. Теоретичні основи формування професійної компетентності і моральних якостей менеджера.**
- 2. Діагностика процесу формування професійної компетентності і моральних якостей менеджера в ПрАТ «МХП».**
- 3. Шляхи удосконалення формування професійної компетентності і моральних якостей менеджера**

**Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_  
**Володимир ВОСКОЛУПОВ**  
(підпис)

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_  
**Яна КУЧЕРУК**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ І МОРАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.....	8
1.1. Суть та значення професійної компетентності менеджера.....	8
1.2. Особливості формування професійної компетентності менеджера в сучасних умовах.....	14
1.3. Моральні якості менеджера: значення та основні характеристики.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ І МОРАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В ПРАТ «МХП».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Здійснення управління персоналом на ПрАТ «МХП».....	34
2.3. Аналіз процесу формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів ПрАТ «МХП».....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ І МОРАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.....	49
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів у ПрАТ «МХП».....	49
3.2. Використання психологічних тренінгів по розвитку лідерства як метод підвищення ефективності управління колективом.....	55
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні в умовах воєнного стану, особливої актуальності набуває питання ефективного функціонування систем управління підприємством на всіх рівнях. Вітчизняна економіка стикається з масштабними викликами, які пов'язані не лише з безпековими ризиками, а й з потребою відновлення бізнес-активності, адаптації до міжнародних стандартів управління, підвищенням вимог до професіоналізму керівного складу. У цьому контексті формування професійної компетентності менеджера, а також розвиток його моральних якостей виходить за межі суто корпоративної потреби і набуває стратегічного значення для стабілізації та відбудови українського бізнесу.

Професійна компетентність управлінця у поєднанні з етичними цінностями забезпечує не лише ефективне прийняття управлінських рішень, а й формує довіру з боку працівників, партнерів і клієнтів. У сучасних умовах, коли зростає значення соціальної відповідальності бізнесу та прозорості управлінських процесів, моральні риси керівника – чесність, відповідальність, справедливість – стають визначальними для формування позитивного іміджу організації. Тому стимулювання розвитку як професійних, так і особистісних якостей менеджерів є необхідною умовою зміцнення управлінського потенціалу підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти формування професійної компетентності і моральних якостей менеджера досліджували такі учені, як: М. Аксентюк, Т. Балановська, Р. Беннет, В. Восколупов, Р. Вільямс, О. Гавриш, О. Гоголя, В. Голік, М. Добрівська, Г. Десслер, Н. Драгнева, К. Драмарецька, Р. Мілса, С. Роббінс, В. Сотник, О. Тімченко, А. Троян та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування професійної компетентності і моральних якостей менеджера, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування професійної компетентності та моральних якостей менеджера.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити суть та значення професійної компетентності менеджера;
- навести особливості формування професійної компетентності менеджера в сучасних умовах;
- розглянути моральні якості менеджера: значення та основні характеристики;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати здійснення управління персоналом у підприємстві;
- провести аналіз процесу формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів в підприємстві;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів у підприємстві;
- запропонувати психологічні тренінги по розвитку лідерства як метод підвищення ефективності управління колективом.

*Об'єктом дослідження* є процес формування професійної компетентності та моральних якостей менеджера.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування професійної компетентності та моральних якостей менеджера. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «МХП» м. Київ.

**Методи дослідження.** Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів. 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 обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП», а також результати власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи формування професійної компетентності та моральних якостей менеджера підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінках, у тому числі робота містить 13 таблиць, 9 рисунків, 40 використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ І МОРАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

#### 1.1. Суть та значення професійної компетентності менеджера

Проблема формування професійної компетентності менеджера у будь-якій галузі знаходиться на перетині площин дослідження багатьох наукових дисциплін: економіки, соціології, психології, менеджменту, маркетингу, медицини тощо. Про зміст цих категорій дискутують як українські, так і зарубіжні вчені.

Розглянемо основні понятійно-категорійні одиниці, а саме «компетенція» та «менеджер».

Професійна компетентність є стрижневим показником рівня кваліфікації сучасного працівника, що якнайкраще свідчить про рівень його готовності до вирішування професійних завдань певного класу. Здатність обирати оптимальне рішення та аргументовано відкидати неправильні, володіння критичним і аналітичним мисленням, прагнення до інновацій – це характеристики спеціаліста, якого можна назвати компетентним. Компетентна людина має не лише розуміти суть проблеми, але й володіти методами її вирішення.

У зарубіжній літературі 1980-1990 рр. для оцінки професійності людей за певними категоріями в роботі з людськими ресурсами та в царині теорії загального менеджменту розроблявся підхід, який базувався на компетенції. Так, у 1982 році Р. Боятцис увів термін компетенція (*competency*). З латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. «Компетенція – головна риса індивідуума, що причинно обумовлює ефективне та винятково якісне виконання роботи» [31, с. 7]. Р. Боятцис вважав, що лише певним багажем знань неможливо оцінити професійність особи, тому він запропонував оцінювати ще й особистісні характеристики.

Термін «компетентність» (*competence*) був введений у 1988 році Агенцією стандартів тренінгу (The Training Standards Agency) Великої Британії для позначення діапазону професійних стандартів, що можуть бути оцінені як набір параметрів певної спеціальності, зокрема менеджера [31, с. 7].

Отже, термін «компетенція» вводився з таким змістом, як «риса індивідуума», а «компетентність» – як «дія, поведінка, або результат роботи».

Сьогодні у світовій економічній літературі існує досить багато визначень компетентності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи щодо визначення поняття «компетентність»\***

№	Визначення поняття «компетентність»	Автор
1	Навички та риси, необхідні працівнику для ефективного виконання роботи.	Mansfield R. S. [35, с. 9]
2	Поведінка, яку переважно демонструють успішні працівники, на відміну від менш успішних.	Klein A. L. [34, с. 34]
3	Комплекс знань, умінь, здібностей, мотивації, цінностей та інтересів.	Mirabile R. J. [36, с. 74]
4	Знання, навички, здібності та інші характеристики, пов'язані з високими досягненнями в роботі.	Fleischman E. A. та ін. [33, с. 14]
5	Комбінація мотивів, рис, переконань та цінностей, яка містить також певні поведінкові показники та знання, індивідуальні характеристики, які можна виміряти та які наочно демонструють різницю між високими та низькими досягненнями в роботі.	Spencer L. M., McClelland D. C., Spencer S. [37, с. 20]
6	Характеристики, які відображають успішну поведінку на роботі.	Slivinski L. та ін. [38, с. 9]
7	Будь-які знання, навички або вміння, особистісні якості, які демонструються через поведінку та мають своїм результатом визначні досягнення в роботі.	Bonder A., Hollands D., Miles J. [31, с. 27]
8	Компетентність працівника становить систему професійних компетенцій, відповідно до професійних повноважень, передбачених посадою	Недашківська Т. [20, с. 74]
9	Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються»	Грішнова О. [5, с. 29]
10	Інвестиції в розвиток персоналу, які завжди спрямовані на процес формування його компетентності	Ліштаба Л. [13, с. 75-81]
11	Особистісні можливості, які дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу	Євтушенко Г., Вітренко Л. [8, с. 71-78].

Примітка. \*Сформовано за: [5; 8; 13; 20; 31, 33-37]

Як бачимо, закордонні вчені при визначенні компетентності оперують такими ключовими поняттями, як успішність, робота, досягнення в роботі, поведінка

У вітчизняних словниках можна знайти таке тлумачення терміну компетенція:

- 1) поінформованість, обізнаність, авторитетність;
- 2) сукупність повноважень державних органів або посадових осіб, що визначають межу повноважень, у процесі здійснення ними своїх функцій;
- 3) коло питань, щодо яких певна особа володіє знаннями та досвідом.

Компетенція органів і посадових осіб встановлюється законом, статутом даного органу, а також закріплюється у положенні про відділ, посадових інструкціях та інших нормативно-правових актах.

У «Новому тлумачному словнику української мови» категорія компетенція трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи», а категорія «компетентний» трактується як:

- «1) той, що має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований;
- 2) який має певні повноваження; повноправний; повновладний» [4, с. 30].

Отже, компетентність – характеристика особи. Основою цих визначень є знання, обізнаність, досвід, що свідчить про інтегративність зазначених дефініцій.

У вітчизняній економічній літературі формулювання категорії «компетентність» має деякі розбіжності. Недашківська Т. стверджує, що компетентність працівника становить систему професійних компетенцій, відповідно до професійних повноважень, передбачених посадою, тоді, як компетенції – це особисті риси людини, які обумовлюють рівень знань та вмінь, котрі працівник може ефективно використовувати та адаптувати в різних ситуаціях та умовах праці [20, с. 74]. О. А. Грішнова стверджує, що «компетентність працівника (професіоналізм) – це рівень його загальної та

професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [5, с. 29].

Ліштаба Л. наголошує, що одного бажання людини здобувати нові знання, підвищувати рівень своєї кваліфікації, а відповідно – і конкурентоспроможності, недостатньо. Для цього необхідно здійснювати інвестиції в розвиток персоналу, які завжди спрямовані на процес формування його компетентності. Вкрай необхідно ввести до складових компетентності здатність особи до інноваційного розвитку, володіння критичним і аналітичним мисленням, мобільність знань [13, с. 75-81].

Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. під професійною компетентністю менеджера розуміють «особистісні можливості, які дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу» [8, с. 71-78].

Отже, менеджер – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку. Менеджер – найманий професійний керівник, що не є власником фірми (управлінець, директор, завідувач, адміністратор) [13, с. 75-81].

Розуміння всього спектру завдань та можливість їхньої систематизації дають можливість керівнику підвищити власний професійний рівень з напрямів, якими він володіє недосконало, сприяють розумінню, як ефективніше управляти часом, підвищують його стресостійкість.

Є п'ять основних напрямів у роботі менеджера, які зводяться до інтеграції ресурсів, підтримки життєздатності та розвитку організації

1. Менеджер встановлює цілі, визначає конкретні завдання і шляхи їхнього вирішення.

2. Менеджер організовує роботу закладу як систему. Аналізує види діяльності, виявляє та групує проблеми, ставить завдання, доручає конкретним співробітникам їхнє виконання.

3. Менеджер підтримує мотивацію праці і комунікації всередині медичної установи. Формує команду з людей, відповідальних за певні роботи шляхом прийняття кадрових рішень (оплата праці, призначення, підвищення тощо), а також рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому здійснюються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

4. Менеджер створює систему контролю. Визначає одиниці вимірювання, фіксуючи показники, зорієнтовані на роботу всієї організації і водночас на роботу конкретного співробітника. Аналізує й оцінює досягнуті результати, повідомляючи про них своє керівництво, підлеглих і колег.

5. Менеджер сприяє зростанню ділової кар'єри людей, забезпечуючи умови, завдяки яким стає можливим просування службовими сходами членів організації [22, с. 28].

Визначають наступні чотири групи особливостей менеджера, які характеризують його в сучасних умовах:

– професійно-ділові: високий професіоналізм, здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, уміння продумано ризикувати, здібності до інновацій; здатність здійснювати антикризове управління тощо;

– адміністративно-організаційні: оперативність, уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, змінювати стиль управлінської діяльності залежно від ситуації, розробляти довгострокові програми й організовувати їхню реалізацію, стимулювати ініціативу, послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтегральність (усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи), внутрішній контроль, здатність формувати єдину команду,

використовувати знання підлеглих, меж своєї влади, уміння делегувати повноваження, організувати час тощо;

– соціально-психологічні: психологічна компетентність, управлінська культура, розум, культура ділового спілкування, прагнення до лідерства і влади, уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність та інтерактивність, уміння контролювати конфлікти, зрозуміло висловлювати свої думки, публічно виступати, інтелектуальність, уміння оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт, емоційна стійкість та стресостійкість, почуття гумору, уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо;

– моральні: інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, повага до гідності людини, національна свідомість тощо. На кожному рівні управління відповідні посадові особи виконують певні функції, загалом забезпечуючи функціонування цього рівня управління з конкретною віддачею [13, с. 75-81].

Отже, компетентність охоплює такі ключові елементи, як аналітичне мислення, інноваційний підхід, критичний аналіз і здатність приймати обґрунтовані рішення. Розуміння професійної компетентності сучасного менеджера також передбачає інтеграцію ресурсів, ефективну організацію діяльності, мотивацію працівників і створення системи контролю. Компетентний менеджер повинен бути здатним швидко реагувати на виклики, впроваджувати інновації, генерувати нові ідеї, здійснювати антикризове управління та сприяти розвитку колективу. Професійна компетентність є важливим чинником, який визначає ефективність діяльності менеджера. Це не лише набір знань і навичок, але й система особистісних якостей, що забезпечує гнучкість, адаптивність і успішність у професійній діяльності, спрямованій на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

## **1.2. Особливості формування професійної компетентності менеджера в сучасних умовах**

Високі вимоги суспільства третього тисячоліття передбачають формування нової генерації управлінців. Від рівня професійної компетентності менеджерів залежить якість та своєчасність виконання поставлених завдань у сфері планування, організації пошуку й добору, розміщення, адаптації, оцінки, стимулювання, руху, розвитку персоналу [6].

Вимоги до професійної компетентності складають кваліфікаційну модель менеджера, в основі якої лежить специфіка управлінської праці. Однією з найбільш відомих можемо назвати функціонально-сервісну трьохрівневу модель «Тричі сім», згідно якої виконуються функціональні (розуміння людей, лідерські якості, здатність організувати контроль, компетентність, знання основ сучасного менеджменту), основні сервісні (ясно усвідомлювана особиста мета, прагнення до вдосконалення, ефективне використання часу, моральні якості, фізичне здоров'я та психологічний стан) та додаткові вимоги (особиста організованість та власна культура праці, об'єктивність оцінки праці, гнучкість, знання технічних особливостей оргтехніки, здатність знаходити необхідну інформацію) [1].

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку країн світу, зміни в управлінні та нові тенденції розвитку засвідчують, що вимоги до менеджерів постійно зростають і будуть зростати в майбутньому. Так, менеджери майбутнього все більше будуть характеризуватися:

- надзвичайно високим рівнем сприйняття та розуміння оточення і самого себе;
- високим рівнем мотивації, що робить можливим активну участь у складному процесі навчання та змін;
- великою емоційною силою, що дає змогу переживати турботи фірми як власні з урахуванням того, що життя диктує інший стиль буття;

– умінням аналізувати культурні передумови та аналізувати емоційні процеси, що розвивають культуру організації внаслідок використання її сильних сторін та функціональних елементів;

– бажанням та вмінням запалювати інших і залучати їх до активної участі в управлінській діяльності, оскільки завдання, що потребуватимуть вирішення, будуть складнішими, а інформація розпорошена для того, щоб лідери могли їх розв'язувати [6; 11; 21].

Менеджер повинен формувати ефективні міжособистісні відносини, творчо підходити до вирішення проблем, досягати поставленої мети і результатів. Менеджер має мислити перспективно. Управлінці можуть демонструвати чудові результати і водночас загубити всю компанію, якщо їхня робота не орієнтована на майбутнє. Кожна компанія повинна отримувати прибуток як можна довше. Проте якщо думати тільки про прибуток, то можна не побачити можливостей, що відкриваються попереду. Мислення менеджера постійно повинно тренуватися на масштабність. Систематична робота над поглибленням освіченості та досвіду надають працівникові відповідно до вимог часут спеціальних знань, умінь і навичок [17].

Нині менеджер виступає як:

1. управлінець, який має владу та керує колективом людей;
2. лідер, здатний мати підлеглих і координувати їх діяльність, використовуючи свій авторитет, позитивні емоції та високий професіоналізм;
3. людина, яка має комунікативні здібності, наділена стратегічним мисленням, може визначити цілі, основні види діяльності, визначати союзників і супротивників, повинна мати високий рівень культури, бути чесною, рішучою;
4. новатор, що вміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той або інший винахід;
5. вихователь, котрий володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і спрямувати його розвиток, сформувати управлінську культуру організації [8, с. 71-78].

У сучасному менеджменті особливого значення набуває творчий підхід до справи. Менеджер завжди має бути особистістю, він повинен мати спеціальні знання і вміло використовувати їх у повсякденній роботі управління організацією. Здібності до керівництва обумовлені наявністю таких особистих цінностей, як здатність управляти самим собою, уміння навчати і розвивати підлеглих, формувати ефективні команди, бачити перспективи та реалізовувати їх [8, с. 71-78].

Менеджеру необхідні знання про психологічну сумісність у колективі. Психологічна сумісність – це такий ефект поєднання людей, який дає максимальний результат діяльності при мінімальних психологічних навантаженнях осіб, які взаємодіють. Протилежним до психологічної сумісності є психологічна несумісність, тобто нездатність узгодити свої дії, що перешкоджає спільній діяльності, не сприйняття одними людьми інших [30].

Велике значення для ефективної управлінської діяльності керівника відіграє уміння управляти власною поведінкою, формувати і розвивати необхідні ділові та особистісні якості. Практика свідчить, що окремі особистісні риси в процесі навчання, виховання й самовиховання можна сформувати. При чому, значну роль відіграє бажання майбутнього менеджера самовдосконалюватись. Постійні зміни, що відбуваються в інформаційному середовищі, роблять практично неможливою підготовку фахівця до професійної діяльності на весь період трудового життя, тому пошук нових нестандартних способів підвищення кваліфікації є необхідною складовою в процесі формування компетентного менеджера [8, с. 81-87].

В умовах ХХІ століття знання надзвичайно швидко старіють. А це значить, орієнтація на можливість разового отримання знань у сучасних умовах є безперспективною, оскільки ефективна робота фахівців, зокрема керівників, можлива лише завдяки постійного підвищенню їхньої кваліфікації. Це є особливо актуальним в умовах неперервності освіти, яка розглядається як підготовка, що спрямовується на підтримку та оновлення знань, отриманих фахівцем у процесі базової підготовки у виші, тобто у період набуття ним

спеціальності. «Додаткова підготовка» – це підготовка, яка пов’язується з оволодінням новими знаннями, вміннями, і, завершуючись відповідним дипломом, дає фахівцю можливість різних змін у межах його професії. Провідною наукою в системі післядипломної освіти є андрагогіка – мистецтво надання допомоги дорослій людині у навчанні. Освіта, зокрема система перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, здобуває статус стратегічного ресурсу, що збільшує конкретний потенціал менеджерів і визначає можливість інноваційного розвитку економіки [8, с. 81-87].

Як бачимо, у сучасних умовах формування професійної компетентності менеджера потребує врахування численних факторів, які визначають ефективність управлінської діяльності. Розглянемо ключові шляхи, умови та інструменти формування компетентності сучасного менеджера (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Особливості формування професійної компетентності менеджера\*

Категорія	Особливості	Приклади реалізації
Економічні потреби	Врахування ринкових змін, потреб у кваліфікованих кадрах та конкурентоспроможності	Аналіз ринку, управління ресурсами
Державні потреби	Орієнтація на державні стандарти освіти та регуляторні вимоги	Впровадження нових освітніх програм, сертифікація
Соціальні потреби	Забезпечення соціальної відповідальності, розвитку лідерських якостей та комунікаційних навичок	Участь у суспільних проєктах, волонтерська діяльність
Особистісні потреби	Формування навичок саморозвитку, креативності та емоційного інтелекту	Постійне навчання, розвиток soft skills
Глобалізація та інтернаціоналізація	Інтеграція міжнародного досвіду, використання інноваційних підходів	Участь у міжнародних програмах, освоєння нових технологій
Інноваційність	Застосування сучасних технологій, цифрових інструментів та нових методів управління	Використання CRM-систем, автоматизація бізнес-процесів

Примітка. \*Сформовано за: [8, с. 81-87]

У процесі формування особистості ефективного менеджера в умовах часткової або повної невизначеності та непередбачуваності все більш важливу роль відіграє гнучкість. Розвиток менеджером емоційної, інтелектуальної та поведінкової гнучкості забезпечить підвищення керованості кінцевими цілями організації [23]. Ефективне використання глобальних трендів, інноваційних

інструментів і постійний розвиток забезпечують відповідність компетентностей менеджера сучасним викликам ринку. Таким чином, інтеграція цих аспектів дозволяє створити умови для формування висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в умовах змінного середовища.

Отже, основними шляхами формування компетентного менеджера є врахування економічних, державних, соціальних та особистісних потреб, які здійснюються в умовах глобалізації, інтернаціоналізації та інноваційності всіх сфер діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє система якісної вищої освіти, що створює фундамент для професійного становлення. Не менш значущими є постійний саморозвиток та підвищення кваліфікації, що сприяють адаптації до динамічних змін сучасного світу. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити формування професійної компетентності менеджера, яка відповідає сучасним викликам, та сприяє ефективному управлінню в умовах постійних трансформацій.

### **1.3. Моральні якості менеджера: значення та основні характеристики**

Необхідне вміння працювати з різними людьми – підлеглими, колегами, вищим керівництвом – надзвичайно важливо для успіху в управлінській діяльності певного керівника. Проблеми професійного обов'язку й відповідальності фахівця, вплив моралі на професійну поведінку стали предметом дослідження у межах різних галузей наукових знань: філософського, психологічного, етичного.

Обов'язковими вимогами до сучасного керівника є наявність моральних та лідерських якостей, відповідність його поведінки високим стандартам, здатність до рефлексивного саморозвитку, конструктивного вирішення конфліктів, ефективної взаємодії з людьми всередині колектива на принципах поваги, рівноправності й толерантності [9].

Частина якостей менеджера дається йому природою, частина - в процесі управління, в специфічних умовах професійної діяльності; і те й інше розвивається в процесі утворення та накопичення досвіду (рис. 1.1).

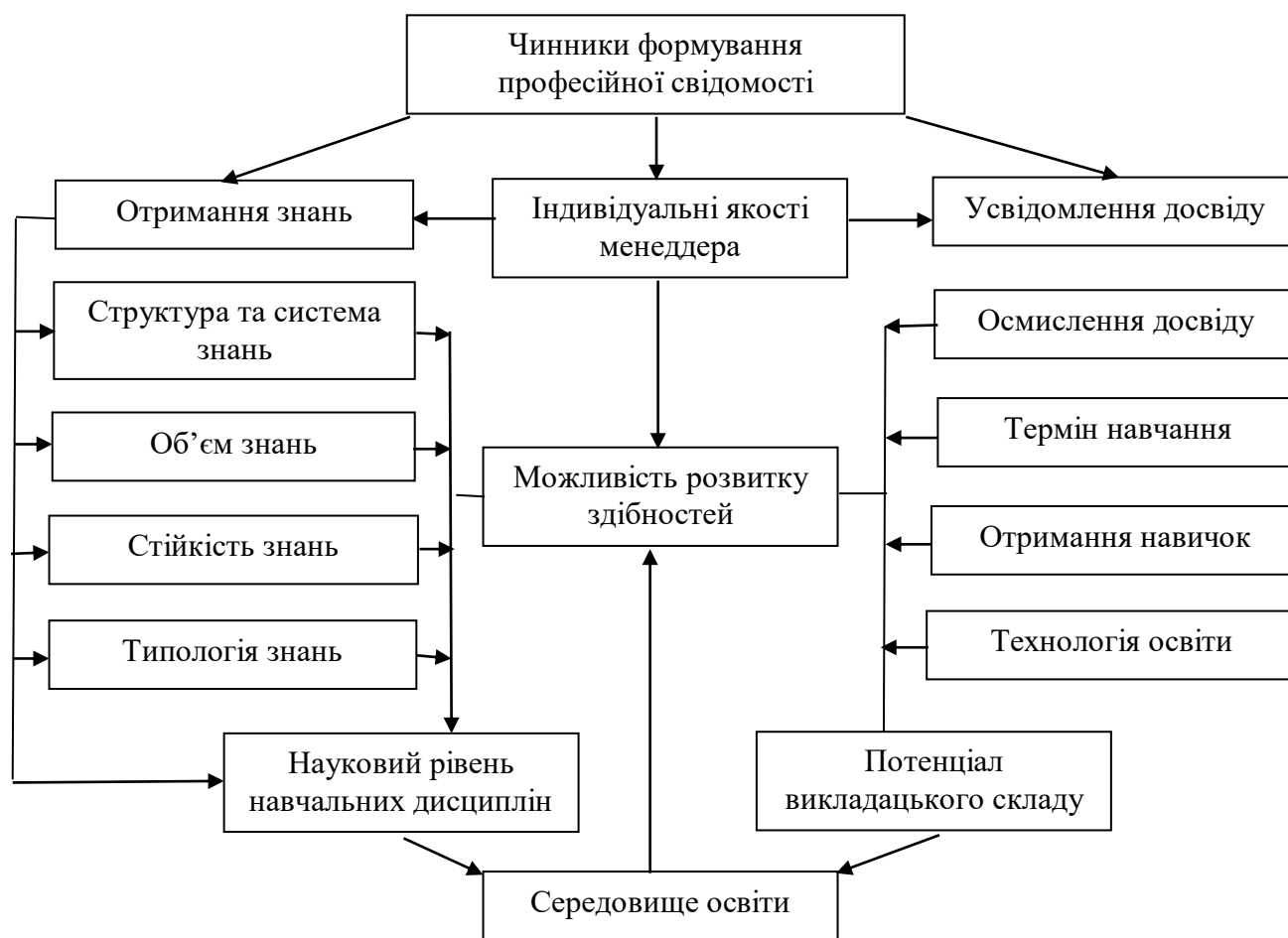


Рис. 1.1. Чинники формування професійної свідомості менеджера\*

Примітка. \*Розроблено за: [24]

На співжиття людини й суспільства впливає етика. Внутрішнім регулятором поведінки людини є мораль. Це система принципів, яка відрізняє правильну поведінку від неправильної. Певні вимоги й заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхню взаємодію та спілкування, визначають моральні норми і принципи. Загальнолюдською моральною цінністю є моральна культура, що визначає моральний вибір особистості [24, с. 12].

Моральні якості включають патріотизм і високу національну свідомість, продержавницьку та громадянську позицію інтелігентність, людяність і порядність, високе відчуття обов'язку тощо [26, с. 159].

Систему норм, що регулюють взаємини людей у певній галузі їхньої діяльності, обґрунтовує професійна етика. Загальнолюдські моральні цінності становлять професійну мораль менеджера. Його моральність виявляється в тому, як він дотримується етичних принципів у професійній діяльності [24, с. 12].

Індивідуальні якості менеджера проявляються і оформляються як чинники успішної діяльності не відразу. Тільки в процесі накопичення досвіду роботи, помилок і успіху, усвідомлення своїх особистих якостей в практичній діяльності, а також в процесі освіти відбуваються становлення особистості менеджера і оформлення його професійних якостей.

Моральні якості менеджера відіграють ключову роль у формуванні його професійного портрета, визначаючи стиль управління, рівень довіри до нього з боку працівників, партнерів та клієнтів, а також загальну ефективність діяльності підприємства. У сучасних умовах динамічних змін та підвищеної уваги до етичності в бізнесі ці характеристики набувають особливого значення.

Існує чотири мотиваційних джерела осмислення відповідальності в управлінні:

1. Завдяки здатності й можливості пізнання вічних і конкретно-історичних цінностей особистість у структурі управління осмислює свої обов'язки, завдання, доручення.

2. Система моральних цінностей, норм і принципів, совість як внутрішні спонуки і цінності, сформовані в ранньому віці завдяки сім'ї та найближчому соціальному середовищу, задають напрям осмислення відповідальності.

3. Задоволення учасниками спільної діяльності актуальних потреб у самоствердженні, самовираженні й самореалізації в процесі виконання завдань сприяє поглибленню особистісного сенсу обов'язків в управлінні.

4. Відповідальність керівників і підлеглих в організації виявляється в таких сферах: відповідальність особистості за власні дії і вчинки, за становлення і саморозвиток, професійне і духовне зростання; відповідальність керівника за дії та вчинки персоналу; відповідальність керівника за дії та

вчинки організації загалом; відповідальність працівників за стан справ в організації [24, с. 14].

Основні ціннісними орієнтирами діяльності менеджера полягають у:

- добросовісному виконанні ним свого професійного обов'язку як усвідомлення необхідності діяти відповідно до морально-правових принципів, що сприймаються менеджером як цінність-сенси і спонукають відсунути на задній план власні інтереси, узгоджувати власні цілі з загальними цілями організації;

- необхідності визнання керівником власної честі й гідності, так само як честі й гідності інших учасників управлінського процесу, продукування професійної поведінки, що не принижує ні власної гідності, ні гідності підлеглих;

- виробленні норм управлінської діяльності, що базуються на паритеті моралі й права, на деонтологічно виправданих прийомах управлінської взаємодії, на розумінні сутності деонтологічно допустимих дій у межах власної поведінки;

- використанні раціональних способів правового регулювання;

- узгодження особистих бажань із суспільним обов'язком [9].

До основних моральних якостей менеджера відносять:

- 1) чесність, відкритість і правдивість у взаємодії з працівниками, клієнтами та партнерами є базою для побудови довірчих відносин;

- 2) справедливість, вміння неупереджено оцінювати ситуації та приймати рішення, що враховують інтереси всіх учасників процесу;

- 3) відповідальність, яка виражається в готовності брати на себе зобов'язання, виконувати їх та нести відповідальність за результати своїх дій;

- 4) емпатія – здатність розуміти емоційний стан інших людей, співчувати їм та враховувати їхні потреби у прийнятті управлінських рішень;

- 5) етичність – дотримання моральних принципів та норм у будь-якій ситуації, навіть за умов зовнішнього тиску або вигоди;

6) рішучість – здатність приймати складні рішення, зберігаючи при цьому етичну складову дій;

7) толерантність – прийняття різноманітності думок, переконань та культур, що сприяє побудові інклюзивного середовища [26].

Професійний обов'язок менеджера можна розглядати як прагнення повного мірою реалізувати власні знання, вміння, здатності, можливості для забезпечення ефективного управління підприємством, дотримуватись професійної дисципліни, стати справжнім майстром своєї справи, берегти професійні традиції, розширювати професійні зв'язки. Іншими словами, наявність почуття професійного обов'язку є запорукою і неодмінною умовою високого рівня професіоналізму керівника.

Професійний обов'язок являє собою сукупність моральних принципів поведінки керівника, що є основою усвідомленого виконання ним належних професійних дій.

Норми професійної поведінки – це встановлені правила, стандарти, що регулюють поведінку керівника відповідно до професійних цінностей.

Справедливість є поняттям, що характеризує моральну свідомість керівника, його об'єктивність, неупередженість у ставленні та оцінці професійної діяльності підлеглих.

Відповідальність – це здатність ефективно здійснювати управлінську діяльність, дотримуючись моральних вимог, з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих щодо досягнення загальних та особистих цілей і задач.

Авторитет керівника – це його високий соціальний статус у колективі, в основі якого лежить довіра, повага, визнання високого професіоналізму й моральності [9].

Комплекс психологічних якостей і моральних цінностей, що дають людині можливість приймати рішення й регулювати свою поведінку, виходячи із власних внутрішніх уявлень і критеріїв, становить особистісний потенціал людини. Він складається зі своєрідних ресурсів — біофізичного, соціального, інтелектуального, емоційного. Єдність усіх якостей людини і ресурсів

становить її індивідуальність, сприяє формуванню її конкурентоспроможності. Конкурентоспроможна особистість – це та, яка швидко й безболісно адаптується до постійних змін суспільних умов, науково-технічного прогресу й нових видів діяльності за умови збереження свого особистісного потенціалу [24, с. 14-15].

Усвідомлення менеджерами своєї відповідальності визначається різноманітними психологічними чинниками: мотиваційними, пізнавальними, характерологічними, ситуативними, моральними та ін. Мотиви морального самоствердження (зумовлені прагненням утвердити себе в статусі керівника – моральної особистості) [24, с. 15].

Моральний самоконтроль, що полягає у здатності самостійно регулювати і спрямовувати свою поведінку, залежить від вимогливості професіонала до себе, самокритичності, а також рівня свідомості, духовного розвитку та моральної культури особистості [27].

Для успішного формування та розвитку моральних якостей менеджера важливим є:

- освітні програми з етики управління, що допомагають усвідомити важливість моральних принципів у бізнесі;
- приклади етичних лідерів, які можуть бути зразком для наслідування;
- кодекси корпоративної етики, які встановлюють чіткі стандарти поведінки;
- розвиток емоційного інтелекту, що сприяє вдосконаленню емпатії, стресостійкості та міжособистісних навичок [26].

Отже, високий рівень професійної відповідальності менеджерів у її правовому, соціальному та морально-етичному аспектах є визначальним чинником забезпечення ефективності роботи організацій в цілому та адекватності управління вимогам соціуму. Мотивом формування соціально відповідальної поведінки менеджера має бути певний баланс важелів позитивного та негативного впливу. Необхідно посилювати закон та

забезпечити невідворотність застосування відповідальності за порушення правових і моральних норм незалежно від статусу, а з іншого – створювати в суспільстві умови для відродження ментальних цінностей та розвитку духовно-моральної культури особистості.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ І МОРАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В ПРАТ «МХП»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (Далі - ПрАТ «МХП») одне з провідних агропромислових підприємств України, заснована в 1998 році. Основна діяльність: розведення птиці, виробництво та продаж м'ясної продукції, а саме курятини (ТМ «Наша Ряба»), яловичини (ТМ «Сертифікований Ангус») та гуски (ТМ «Фуа Гра»), м'ясних напівфабрикатів (ТМ «Легко!») та ковбасних виробів (ТМ «Бащинський», ТМ «Дружба Народів», ТМ «Європродукт») [31]. Загальна інформація про ПрАТ «МХП» наведена у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ПрАТ «МХП»\*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»
Скорочена назва	ПрАТ «МХП»
Місцезнаходження (юридична адреса)	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн.
Види діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці

Примітка. \*Розроблено за:[40].

ПрАТ «МХП» – вертикально інтегрована компанія, контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки. Вирощує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з

вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів ПрАТ «МХП» займається доставкою своєї продукції в дистрибуційні центри та франчайзингові точки [40].

ПрАТ «МХП» – перша українська агропромислова компанія, чії акції котируються на основному майданчику Лондонської фондової біржі. ПрАТ «МХП» обробляє один з найбільших земельних банків в Україні. ПрАТ «МХП» обробляє 320 тис. га землі в Україні. Урожайність зернових та олійних культур значно вища за середні показники врожайності по Україні.

У ПрАТ «МХП» три основних напрямки діяльності:

- рослинництво, виробництво кормів та соняшникової олії;
- птахівництво і супутні виробництва;
- інші сільськогосподарські операції [40].

Структура ПрАТ «МХП» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «МХП»\*

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Функціонування ПрАТ «МХП» базується на вертикальній інтегрованій моделі, яка забезпечує значно нижчу базу витрат порівняно з конкурентами в галузі. Ця бізнес-модель значно скорочує підприємства залежність від постачальників і фермерів, а також її вплив на мінливість цін на сировину [40]. Вертикальна інтеграція бізнесу забезпечує стабільно високі стандарти якості та контроль за собівартістю кінцевої продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в українській економіці, що розвивається.

Ще однією важливою характеристикою моделі вертикально-інтегрованої структури є її організаційна структура. При формуванні організаційної структури потрібно враховувати загальні науково-практичні тенденції у цій сфері, які спрямовані на укрупнення одиниць розподілу праці що покладаються в основу організаційних структур, децентралізацію повноважень, використання форм і методів, що сприяють прояву ініціативи працівників.

Для кращого розуміння вертикально інтегровану модель ПрАТ «МХП» доцільно розглянути етапи виробничого процесу, які наведені на рис 2.2.

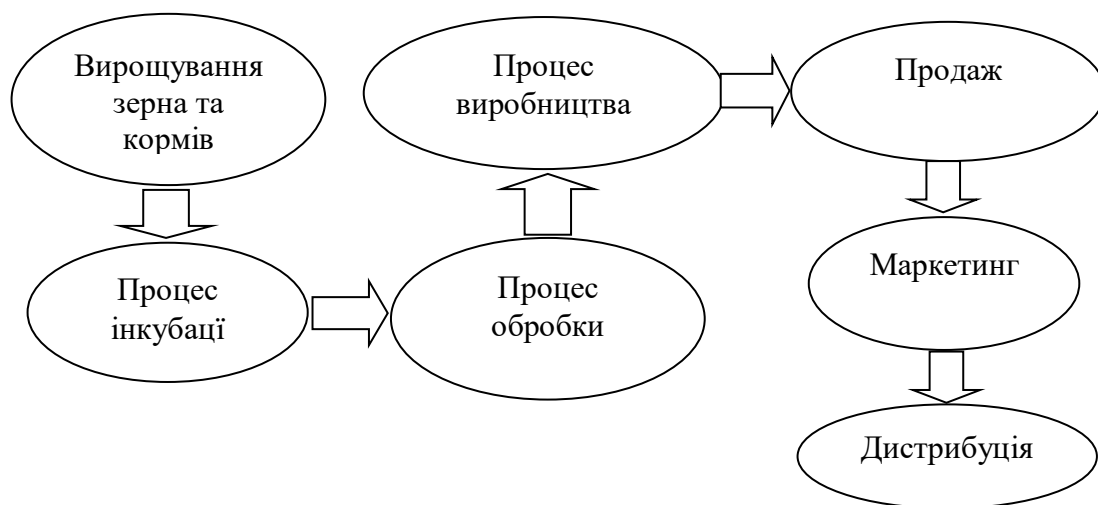


Рис. 2.2. Основні етапи виробничого процесу ПрАТ «МХП»\*

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Структура підприємств ПАТ «Миронівський хлібопродукт» наведено у додатку А. Структура управління підприємством складається з Ради директорів, комітетів та вищого керівництва (рис 2.3).

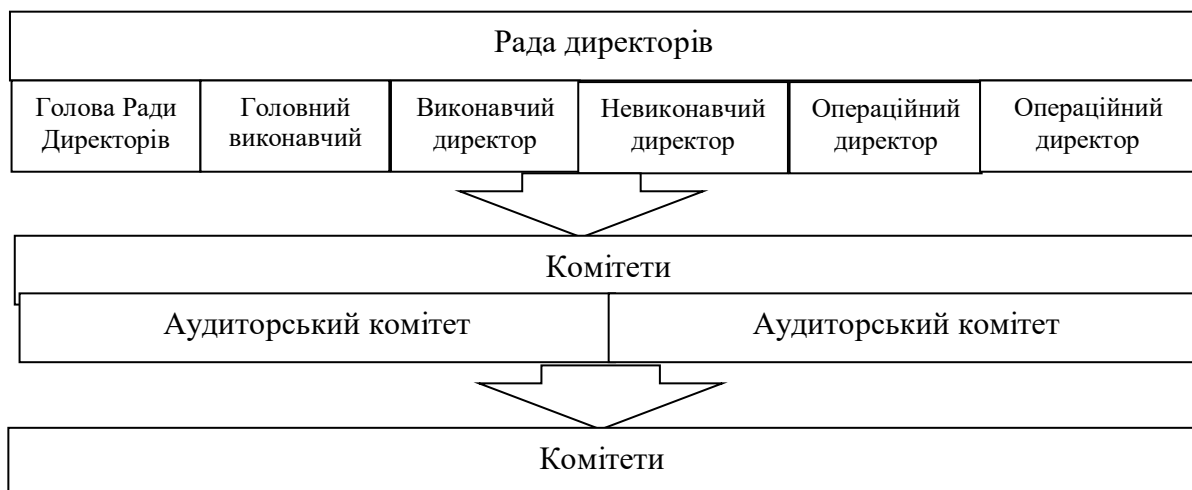


Рис. 2.3. Вище керівництво ПрАТ «МХП»\*

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Структур грошових надходжень від реалізації продукції у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ПрАТ  
«Миронівський хлібопродукт»\***

Галузі і види продукції	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
М'ясо птиці	11069735	32,3	11964002	32,5	11835200	32,9	106,9
Зернові культури	6999306	20,4	7439312	20,2	7085640	19,7	101,2
Хлібопродукти	10970010	32,0	11684781	31,7	11529806	32,1	105,1
Інша сільськогосподарська продукція	5234477	15,3	5764450	15,6	5523210	15,4	105,5
Всього	34273528	100	36852545	100	35973856	100	105,0

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Згідно даних табл.2.2, протягом в 2024 році спостерігається зниження обсягів виробництва та обсягів реалізації продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Так, в 2024 році загальний обсяг виробництва продукції збільшився на 5 % у порівнянні з 2022 роком. Зниження реалізації відбулося за всіма видами продукції підприємства.

Продукція ПрАТ «МХП» продається по всій Україні. Підприємство реалізує свою продукцію через франчайзингову мережу, здійснює прямі

поставки до супермаркетів, мереж роздрібної торгівлі та використовує інші канали збуту.

ПрАТ «МХП» має 6 філій прямих продажів і 4 філії міжфілійної логістики. 5 розподільних центрів знаходяться у власності підприємства. Кожен розподільний центр має складські приміщення і автопарк, який дозволяє ПрАТ «МХП» ефективно і своєчасно доставляти продукцію до франчайзингових точок, супермаркетів та інших роздрібних торговельних точок.

Кількість власних вантажних авторефрижераторів від провідних виробників, таких як Mercedes, Scania і MAN, оснащений сучасним холодильним обладнанням виробництва Thermo King, Carrier, складає 487 автомобілів. Перевагою логістики ПрАТ «МХП» є доставка охолодженої нефасованої продукції упродовж 24 годин з моменту оформлення замовлення. Для фасованої продукції час доставки складає 48 годин.

Близько 35% охолодженої продукції продається через франчайзингову мережу, ще близько 40% через супермаркети та інші точки роздрібних продажів, решта поставляється закладам громадського харчування, промисловим підприємствам. Усі клієнти ПрАТ «МХП» (включно з франчайзі) купують продукцію на основі договорів поставки, які укладаються, зазвичай, строком до одного року. Обсяг продукції, як правило, узгоджується з кожним клієнтом щомісяця, але на прохання клієнта може узгоджуватися щодня.

Продукція, яку виробляє ПрАТ «МХП», реалізується в 98% торгових мереж України. Підприємство постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, «Фуршет». ПрАТ «МХП» забезпечує постійну підтримку продажів курятини за рахунок маркетингових заходів ТМ «Наша Ряба». Також в торгових мережах підприємства проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців, а також національні промо-акції з підтримкою у пресі. Варто зазначити, що продажі з

погонного метра полиці в мережах значно перевищують продажі конкурентів підприємства, забезпечуючи більший заробіток торговим майданчикам.

ПрАТ «МХП» постачає свою продукцію закладам громадського харчування, які використовують курятину та інші м'ясні вироби. ПрАТ «МХП» продає широкий асортимент м'ясної продукції, включно з ексклюзивними пропозиціями, зокрема кулінарні вироби під ТМ «Легко!». ПрАТ «МХП» задовольняє різноманітні потреби своїх клієнтів: від ресторанів швидкого харчування до ресторанів високого класу. ПрАТ «МХП» також постачає продукцію компаніям, які використовують курятину для подальшої переробки. Різноманітність продуктової лінійки ПрАТ «МХП» зміцнює позиції підприємства в промисловому сегменті ринку [40].

Висока конкуренція на ринку спонукає ПрАТ «МХП» шукати нові підходи для отримання популярності серед споживачів. Даний процес відбувається у таких напрямках, як виробництво продукції з дотриманням усіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій, виробництво продукції категорії «преміум», пристосування до нових норм законодавства та ін. ПрАТ «МХП» є основним національним постачальником курятини завдяки:

- виробництву європейського рівня;
- власній ефективній системі логістики;
- дотриманню високих міжнародних стандартів якості і безпечності;
- підприємствам, які сертифіковані на відповідність міжнародним стандартам якості та безпечності харчової продукції (ISO 9001 – Системи управління якістю, FSSC 22000 – Схема сертифікації системи менеджменту безпечності харчової продукції, BRC Food – Міжнародний стандарт безпечності харчових продуктів) [40].

Основною діяльністю Управління експорту Комерційного департаменту є експорт продуктів харчування на зарубіжні ринки. Продуктовий портфель експорту включає заморожені тушки та частини тушок курчат-бройлеров, гусячу печінку фуа-гра, заморожене м'ясо гусей, готові продукти з м'яса птиці.

Експорт продукції охопив більше ніж 80 країн світу. ПрАТ «МХП» продовжує втілювати свою стратегію диверсифікації ринків експорту і шукає нові можливості для бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, нарощуючи обсяги експорту курятини в ці регіони, серед яких ринок Саудівської Аравії. Готова продукція з м'яса птиці ТМ Qualiko і небрендовані напівфабрикати виробництва Миронівського м'ясопереробного заводу «Легко» експортуються в ряд країн Європи (Нідерланди, Ірландію, Францію, Великобританію, Румунію, Швейцарію, Словаччину). Експорт гусячої печінки «фуа-гра» здійснюється у Францію, Нідерланди, Естонію. ПрАТ «МХП» продовжує пошук нових можливостей на світовому ринку.

Стратегія розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» передбачає:

1. Контроль за витратами виробництва – контроль витрати, собівартість виробництва продукції птахівництва ПрАТ «МХП» одна з найнижчих у галузі.
2. Будівництво сучасних підприємств – інвестиції в сучасні виробничі потужності та обладнання, щоб підтримати статус сучасного та інноваційного європейського виробника.
3. Збільшення земельного банку – один із найважливіших складників нашої вертикально інтегрованої бізнес-моделі.
4. Збільшення частки присутності на ринку – український ринок продуктів м'ясопереробки поступово розширюється. Займаючи стійку позицію на ринку м'ясопереробки, ПрАТ «МХП» прагне розширити асортимент та завоювати більшу частку даного сегменту. Підприємство пропонує широкий асортимент смачної, високоякісної, безпечної продукції. Зокрема продукцію з доданою вартістю, наприклад, страви швидкого приготування та напівфабрикати.
5. Просування торгових марок – підтримка власних торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує їм високу впізнаваність, довіру до продукції ПрАТ «МХП», а також веде до подальшого збільшення продажів.

6. Розширення системи збуту – у планах ПрАТ «МХП» розширення франчайзингової мережі. Також планується підтримувати баланс роздрібних продажів між франчайзинговими магазинами та супермаркетами [31].

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка основних економічних показників діяльності ПрАТ «МХП»\***

№	Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	88895,9	120618	115962	130,4
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	74076,4	100515	96068	129,7
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	63265,4	89588,6	88162	139,4
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	3472,8	3279,8	-152	-4,4
5	Оборотні активи на кінець року, тис. грн.	14136,5	19904,8	27928	197,6
6	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	23337,4	26301,9	29250	125,3
7	Власний капітал, тис. грн.	11902,8	15182,6	19865	166,9
8	Поточ.зобов'язання, тис. грн.	2480	10059,7	23344	941,3
9	Усього активів, тис. грн.	30409,4	36411,7	43218	142,1
10	Рентабельність продукції, %	4,688	3,263	-0,158	-3,4
11	Коефіцієнт покриття	5,700	1,979	1,196	21,0
12	Коефіцієнт автономії	0,391	0,417	0,460	117,6
13	Коефіцієнт фін. стійкості	0,643	0,715	0,851	132,3

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Діяльність підприємства в 2024 році характеризується такими показниками: дохід від реалізації продукції збільшився на 27066,1 тис. грн. або на 30,4% в порівнянні з 2022 роком. Чистий дохід від реалізації продукції, який зріс на 29,7% порівняно з 2022 роком, свідчить про певне підвищення ефективності реалізації продукції. Зростання собівартості продукції на 39,4% порівняно з 2022 роком свідчить про зростання витрат на виробництво, що може впливати на рентабельність і фінансові результати реалізованих проєктів.

Поступове оновлення основних фондів та збільшення вартості оборотних активів є показниками, що підтверджують інвестиційну активність підприємства. Вклади в сировину і матеріали, а також в основні фонди,

необхідні для реалізації нових проєктів та модернізації діючих, є важливими для успішної реалізації виробничих проєктів, що в результаті може призвести до підвищення виробничих потужностей та зростання ефективності. Зростання власного капіталу і активів вказує на наявність фінансових ресурсів для підтримки та реалізації нових інвестиційних проєктів. Однак збільшення поточних зобов'язань і зниження ліквідності підприємства свідчить про потенційні ризики у фінансуванні проєктів, що потребує уваги при плануванні майбутніх інвестиційних заходів.

Рентабельність продукції, що знизилася в порівнянні з попередніми роками, є індикатором зменшення ефективності управління витратами та проєктами на підприємстві. Такі зміни також можуть вказувати на необхідність удосконалення процесів управління проєктами для підвищення їх рентабельності. Загалом, проведений аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» свідчить, що підприємство демонструє певні успіхи в реалізації інвестиційних проєктів, однак існують і проблеми, що потребують додаткових зусиль щодо поліпшення ефективності витрат та управлінських рішень.

Отже, ПрАТ «МХП» – провідний виробник курятини в Україні з найбільшою часткою на ринку і високою впізнаваністю бренда своїх продуктів. ПрАТ «МХП» володіє та контролює всі етапи виробництва курятини: від вирощування зернових та олійних культур, виробництва комбікормів до виробництва інкубаційних яєць та вирощування бройлерного поголів'я, переробки, збуту, дистрибуції та продажу м'яса птиці. На ринку м'яса курячого існує значна конкуренція, яка вимагає від ПрАТ «МХП» постійно підвищувати ефективність виробництва і якість своєї продукції, реагувати на найменші зміни в уподобаннях споживачів з тим, щоб максимально забезпечити задоволення їх потреб. ПрАТ «МХП» також посідає провідну позицію в рослинництві: кукурудзу вирощує для виробництва комбікормів, а інші культури – пшеницю, ріпак тощо – продає третім особам. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів ПрАТ «МХП» займається доставкою своєї продукції в дистрибуційні центри та франчайзингові точки на території.

## 2.2. Здійснення управління персоналом на ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток підприємства: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проекти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників. ПрАТ «МХП» активно інвестує в розвиток персоналу, впроваджує сучасні HR-практики та підтримує соціальні ініціативи, що робить підприємство привабливим для працівників та молодих спеціалістів. Агроіндустріальний ПрАТ «МХП» був визнаний найкращим роботодавцем в агросекторі України за результатами кількох авторитетних рейтингів у 2024 році. За результатами опитування молоді, проведеного HR-агенцією UGEN, ПрАТ «МХП» посів перше місце серед роботодавців аграрної галузі, випередивши Kernel (24,1%) та Агросем (10,9%) [18]. У спільному рейтингу Forbes Ukraine та платформи Robota.ua ПрАТ «МХП» здійснив найбільший стрибок – з 34-го на 9-те місце серед 50 найкращих роботодавців України. ПрАТ «МХП» також отримала спеціальну відзнаку «Прорив року» та стала лідером у своєму секторі [29]. У 2023 році ПрАТ «МХП» увійшов до трійки найпривабливіших роботодавців агросектору за версією студентів та випускників, згідно з опитуванням UGEN [19].

Усі кадрові політики і процедури ПрАТ «МХП» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висунання на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління ПрАТ «МХП» в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;

- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;
- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині ПрАТ «МХП», так і на зовнішньому ринку праці;
- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;
- формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики ПрАТ «МХП» є: цінність кожного – вартість підприємства, кожен працівник підприємства є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату ПрАТ «МХП»; прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Розглянемо кількість працівників за типами зайнятості у 2022-2024 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Кількість співробітників за типами зайнятості, 2022-2024 рр.\*

№	Показник	Рік						2024 р. у % до 2022 р.	
		2022		2023		2024		Жінки	Чолов.
		Жінки	Чолов.	Жінки	Чолов.	Жінки	Чолов.		
1	Штатні працівники	10200	16470	10358	16723	10368	16866	101,6	102,4
2	Постійний договір	9599	15877	9722	16141	9671	16304	100,8	102,7
3	Тимчасовий договір	601	593	636	582	652	607	108,5	102,4
4	Повна зайнятість	10092	16411	10246	16663	10274	16815	101,8	102,5
5	Неповна зайнятість	108	59	112	60	94	51	87,0	86,4

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Упродовж 2022–2024 років у структурі зайнятості ПрАТ «МХП» спостерігається стабільне домінування штатних працівників із повною

зайнятстю, що свідчить про сталість організаційної кадрової політики підприємства. Аналіз даних показує переважання чоловіків у всіх типах зайнятості, що, ймовірно, зумовлено специфікою виробничих процесів. Водночас, незначне зростання кількості працівників за тимчасовими договорами свідчить про адаптивність ПрАТ «МХП» до змін у виробничих навантаженнях та потребах. Показники неповної зайнятості мають тенденцію до зменшення, що може бути результатом оптимізації внутрішніх ресурсів. Підприємство намагається дотримуватись балансу жінок та чоловіків у колективах. ПрАТ «МХП» у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності. На підприємстві немає диференціації між початковим рівнем і мінімальним розміром заробітної плати для співробітників чоловічої та жіночої статей.

Аналіз вікового та освітнього рівня працівників ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки (табл. 2.5) показав стабільне зростання облікової кількості працівників, зокрема на 7,1% у 2024 році.

Таблиця 2.5

### Освітній рівень працівників ПрАТ «МХП»\*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
Облікова кількість працівників	осіб	836	827	895	107,1
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки	осіб	280	287	294	105,0
	%	33,5	34,7	32,8	-1,9
35-49 років	осіб	345	351	371	107,5
	%	41,3	42,4	41,5	0,4
50-59 і більше років	осіб	202	189	230	113,9
	%	24,2	22,9	25,7	6,4
З них мають вищу освіту	осіб	600	612	640	106,7
	%	71,8	74,0	71,5	-1,4
У тому числі неповну й базову вищу	осіб	180	178	185	102,8
	%	21,5	21,5	20,7	-4,0
Повну вищу	осіб	420	434	455	108,3
	%	50,2	52,5	50,8	1,2

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Водночас, деякі вікові категорії продемонстрували різні тенденції: у групі 16-34 роки відбулося зростання на 5,0%, але її частка в загальній чисельності

зменшилась на 1,9% (до 32,8%), що може свідчити про зменшення частки молодих працівників у структурі підприємства. Водночас, група працівників 50-59 років показала збільшення на 13,9% в абсолютних цифрах, що свідчить про зростання стабільності та досвідченості персоналу. Кількість працівників у віці 35-49 років зросла на 7,5%, зберігаючи свою домінуючу частку в структурі персоналу.

Щодо освітнього рівня, у 2024 році 71,5% працівників мають вищу освіту, що є на рівні з 2022 роком. Проте спостерігається зниження частки працівників з неповною або базовою вищою освітою на 4,0%, що може свідчити про підвищення рівня кваліфікації співробітників або зміни в освітній політиці ПрАТ «МХП». Зокрема, кількість працівників з повною вищою освітою зросла на 8,3%, що вказує на тенденцію до підвищення освітнього рівня кадрів на підприємстві. У цілому, підприємство зберігає стабільну політику залучення працівників з високим рівнем освіти, що сприяє підвищенню загальної кваліфікації та ефективності роботи персоналу.

Далі розглянемо рух кадрів у ЦО ПрАТ «МХП» у місті Києві. Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Аналіз руху кадрів ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр.\*

№	Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1	Середньооблікова кількість працівників	836	827	895	107,1
2	Кількість прийнятих працівників	246	233	282	114,6
3	Кількість звільнених працівників	209	318	214	102,4
4.	Коефіцієнт обороту:				
	- з приймання, %	29,4	28,2	31,5	107,1
	- з звільнення, %	25,0	38,5	23,9	95,6
5	Коефіцієнт плинності кадрів	25,0	0,4	0,2	0,8
6	Коефіцієнт загального обороту, %	54,4	66,6	55,4	101,8

Примітка. \*Розроблено за: [40]

У 2023 році середньооблікова кількість працівників ПрАТ «МХП» зменшилася на 1,1% порівняно з попереднім роком, що свідчить про невелике

скорочення штату. Однак значне зростання кількості звільнених працівників на 52,2% вказує на підвищений рівень плинності кадрів. Це супроводжувалося збільшенням коефіцієнта плинності кадрів до 0,38, що може вказувати на потенційні проблеми в організаційній структурі або на необхідність перегляду умов праці для збереження персоналу. Водночас, коефіцієнт обороту з приймання зріс до 28,2%, що свідчить про активізацію процесу набору нових працівників.

У 2024 році ситуація змінилася на користь стабільності в кадровій політиці підприємства. Середньооблікова кількість працівників зросла на 8,2%, що вказує на зростання штату. Водночас, кількість звільнень значно зменшилася на 32,7%, що, ймовірно, є результатом заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів. Збільшення кількості новоприйнятих працівників на 21% також підтверджує позитивні зміни у кадровій політиці ПрАТ «МХП». Коефіцієнт плинності кадрів знизився до 0,24, що є показником покращення ситуації з утриманням персоналу та стабільності в колективі. Коефіцієнт загального обороту в 2024 році залишався високим (55,4%), що вказує на постійну активність підприємства у процесах прийому та звільнення кадрів, але вже з покращеними результатами.

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 2.7).

Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами. У 2023 році зафіксовано спад фонду плати праці на 15 %, що було спровоковано зменшенням чисельності працюючих, проте у 2024 показники відновили своє значення із зростанням у 49 %. Зростання фонду оплати праці у 2024 році розглядається як один із ключових позитивних індикаторів ефективності кадрової політики ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.7

**Фонд оплати праці ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр., тис. грн.\***

№	Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1	Фонд основної заробітної плати	165195,4	140594,4	206596,1	125,1
2	Фонд додаткової заробітної плати	114106,4	96972,7	147826,2	129,6
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1688,3	1602,6	1612,1	95,5
4.	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	92965,8	82472,9	124719,2	134,1
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	279301,8	237567,1	354422,3	126,9

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Така динаміка свідчить про сприятливі умови для залучення висококваліфікованих фахівців, а також створює передумови для утримання досвідчених працівників, що, у свою чергу, сприяє стабільності функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Кадрова політика підприємства зорієнтована на досягнення стратегічної мети – забезпечення сталого розвитку ПрАТ «МХП» шляхом формування сильної та професійно підготовленої команди. Основні акценти робляться на створенні комфортних умов праці, розвитку людського капіталу та зміцненні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Управління персоналом у ПрАТ «МХП» здійснюється на основі чітко визначених стратегічних підходів. Підприємство активно впроваджує інноваційні методи відбору та навчання працівників, поєднуючи зовнішні освітні ініціативи із внутрішніми програмами професійного розвитку. Зокрема, співпраця з вищими навчальними закладами та професійними асоціаціями дозволяє формувати кадровий резерв, орієнтований на майбутні потреби підприємства.

Окрему увагу приділено розвитку лідерського потенціалу серед працівників. У цьому контексті особливо важливою є система наставництва, що забезпечує поступову інтеграцію молодих спеціалістів у корпоративне

середовище та сприяє передачі досвіду від старших колег. Такий підхід дозволяє посилити та зміцнити командну.

Показовим є прагнення ПрАТ «МХП» до досягнення гендерного балансу в управлінні людськими ресурсами. Забезпечення рівних можливостей для професійного зростання як чоловіків, так і жінок, стало важливою складовою кадрової політики ПрАТ «МХП». Згідно зі статистичними даними, на підприємстві спостерігається збереження пропорційного співвідношення статей, що свідчить про практичну реалізацію принципів гендерної рівності.

Важливим чинником мотивації працівників є забезпечення належного балансу між професійною діяльністю та особистим життям. ПрАТ «МХП» активно застосовує елементи гнучкої організації праці, включаючи віддалену зайнятість, гнучкий графік та розвиток дружньої корпоративної культури, що сприяє взаємопідтримці серед колективу. Крім того, ПрАТ «МХП» активно впроваджує цифрові інструменти в систему управління персоналом. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє не лише підвищити ефективність моніторингу результативності працівників, а й забезпечити прозорість управлінських процесів, що є важливою передумовою підвищення внутрішньої організаційної довіри

Упродовж 2023–2024 років ПрАТ «МХП» значно активізувало свою соціально відповідальну діяльність. Реалізація благодійних проектів, участь у волонтерських ініціативах та підтримка місцевих громад стали невід’ємною складовою корпоративної стратегії, спрямованої на формування позитивного іміджу ПрАТ «МХП». Підприємство усвідомлює існування окремих викликів у сфері управління персоналом, зокрема пов’язаних із плинністю кадрів. Проте систематична робота над удосконаленням кадрових стратегій, а також адаптація до нових соціально-економічних умов дозволяють ПрАТ «МХП» підтримувати високу ефективність на всіх рівнях управлінської структури.

### 2.3. Аналіз процесу формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів ПрАТ «МХП»

У ПрАТ «МХП» застосовується нестандартний підхід до оцінювання та розвитку персоналу, з акцентом не на попередньому досвіді роботи, а на прагненні до професійного зростання та розширення компетенцій. Підприємство віддає перевагу кандидатам, чия мотивація до розвитку й внутрішні цінності збігаються з корпоративними принципами.

Ключовими рисами менеджерів та працівників ПрАТ «МХП» є висока мотивація, здатність до адаптації та самовдосконалення, професіоналізм, інноваційне мислення й орієнтація на результат. Підприємство системно працює над створенням умов, за яких кожен працівник, незалежно від займаної посади, відчував би свою значущість та мав можливість досягати особистих і професійних цілей. Працівників заохочують до самореалізації, розкриття потенціалу та досягнення високих результатів.

Політика розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» охоплює такі ключові напрями (рис. 2.4): професійне та особистісне зростання, оцінювання досягнень, побудова кар'єрного шляху, навчання, а також формування й підтримка кадрового резерву.



Рис. 2.4. Складові політики розвитку персоналу ПрАТ «МХП»\*

Примітка. \*Розроблено за: [40]

Першим етапом у розвитку працівників є визначення їхніх потреб, що здійснюється через оцінювання. Цей процес базується на єдиних критеріях, які

включають рівень компетентності, ділових та професійних навичок, якість і обсяг виконання посадових обов'язків, ефективність роботи, досягнення поставлених цілей, прояв ініціативи й рівень дисципліни. Оцінювання проводиться індивідуально, а досягнення працівників належним чином визнаються та заохочуються.

У ПрАТ «МХП» функціонує цілісна система розвитку персоналу, що передбачає функціонування спеціалізованої системи МОКО – механізму оцінювання, розвитку та планування кар'єрного просування працівників.

Основною метою впровадження цієї системи є забезпечення систематичного контролю за процесом професійного навчання, а також об'єктивне визначення рівня сформованості ключових компетентностей співробітників. МОКО виконує не лише інструментальну функцію вдосконалення професійних навичок, але й сприяє формуванню моральної відповідальності менеджерів, оскільки її основою є прозорі критерії оцінки, що орієнтуються на результативність, етичну поведінку, ініціативність та готовність до саморозвитку. Основні принципи річної оцінки персоналу в межах системи МОКО наведені на рис. 2.5.

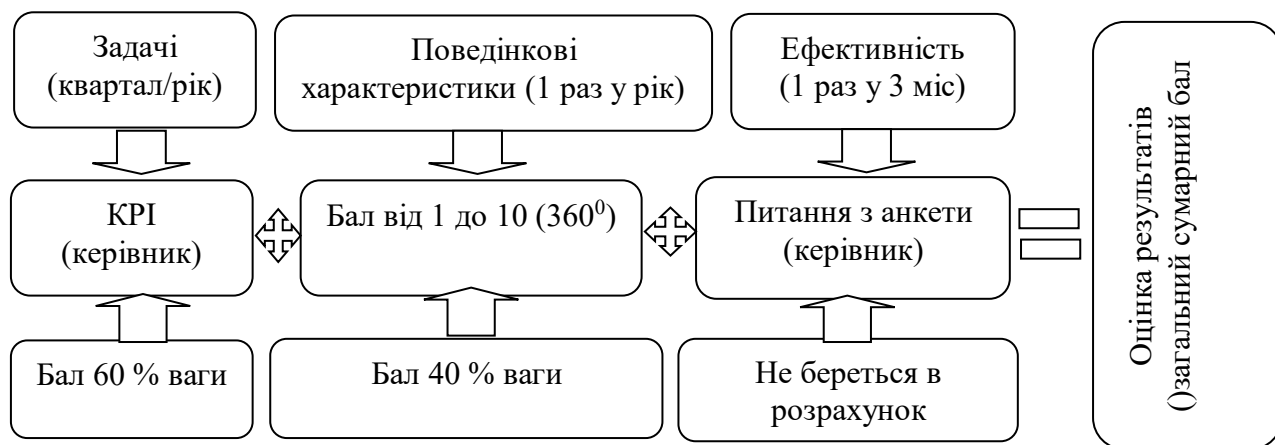


Рис. 2.5. Принципи річної оцінки персоналу\*

Примітка. \*Сформовано автором

Оцінювання в межах системи МОКО здійснюється з різною періодичністю — щорічно, щоквартально, щомісячно або у разі виробничої необхідності. До процедури оцінювання залучаються як безпосередні керівники працівника (адміністративні й функціональні менеджери), так і представники

його професійного середовища – колеги, підлеглі, а також крос-функціональні співробітники з інших підрозділів.

Система оцінювання охоплює аналіз ключових поведінкових компетенцій, серед яких:

1) комунікабельність – це здатність легко встановлювати контакт із різними людьми незалежно від їхнього статусу чи настрою, вміння чітко й логічно доносити інформацію, користуючись зрозумілою мовою та прикладами, ефективно спілкуватися й застосовувати навички активного слухання;

2) адаптивність – визначається як здатність оперативно змінювати підходи до мислення та діяльності відповідно до нових умов. Високий рівень адаптивності забезпечує ефективне освоєння нових завдань і впровадження отриманих знань на практиці, тоді як низький рівень може стримувати розкриття потенціалу працівника;

3) здатність до навчання – це швидкість та якість засвоєння нової інформації, вміння формувати й удосконалювати навички, здатність гнучко мислити, оптимізувати власну роботу й інтегрувати новий досвід. Працівник демонструє постійну потребу в саморозвитку та навчанні;

4) вмотивованість – проявляється у високому рівні залученості, ентузіазму та прагненні досягати результатів. Такий співробітник зберігає продуктивність, проявляє ініціативу, генерує ідеї та готовий до нових викликів, особливо якщо відчуває довіру з боку керівництва;

5) клієнтоорієнтованість – це здатність будувати ефективну взаємодію з внутрішніми клієнтами (колегами, іншими підрозділами) задля досягнення спільних цілей ПрАТ «МХП». Компетентний працівник орієнтований на якість комунікацій, результативність, оперативність, командну роботу та здобуває довіру партнерів завдяки професіоналізму й готовності брати участь у прийнятті рішень.

Відповідно до проведеної оцінки виводиться підводиться підсумковий результат за яким відбувається ранжування співробітників (рис. 2.6).

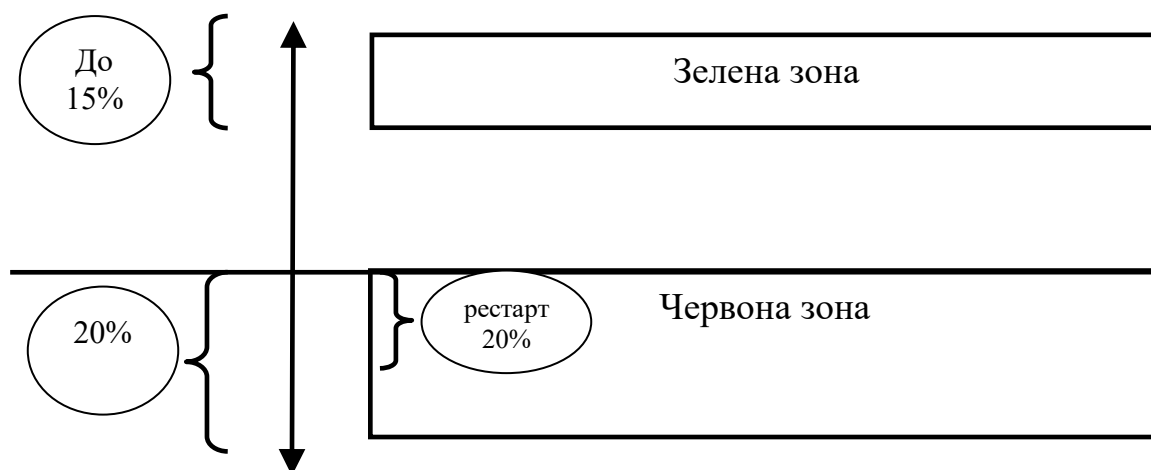


Рис. 2.6. Принципи ранжування співробітників\*

Примітка. \*Сформовано автором

За результатами підсумкової оцінки результатів діяльності менеджерів ПрАТ «МХП» класифікують за трьома рівнями ефективності – до так званих «зон»: зеленої, жовтої та червоної.

До «зеленої зони» потрапляють найуспішніші співробітники, які демонструють високі результати та професійну поведінку. Такі працівники отримують ряд переваг, зокрема премії, додаткові заохочення та можливості участі в корпоративних програмах, включно з поїздками. ПрАТ «МХП» активно підтримує розвиток цього сегмента, розглядаючи його як основу кадрового потенціалу.

«Червона зона» охоплює працівників, які не досягли очікуваного рівня результативності. Близько 20% із них отримують шанс на «рестарт» – випробувальний період тривалістю до трьох місяців із можливістю повторної оцінки. Інші кандидати розглядаються керівництвом щодо доцільності подальшого перебування в ПрАТ «МХП».

«Жовта зона» – це проміжна категорія, до якої зараховують перспективних співробітників. Вони демонструють потенціал до зростання та розглядаються як резерв ПрАТ «МХП» для майбутнього просування.

Оцінювання супроводжується наданням зворотного зв'язку, що забезпечує прозорість процесу, чіткість результатів і коректне донесення інформації. Зворотний зв'язок є важливою складовою розвитку співробітників, адже дозволяє усвідомити сильні сторони та зони для покращення.

Політика навчання в ПрАТ «МХП» побудована на принципах системності, послідовності та індивідуального підходу. Після виявлення освітніх потреб працівникам пропонуються безкоштовні програми навчання – курси, тренінги, розвиткові сесії, спрямовані на вдосконалення професійних компетентностей з урахуванням стратегічних цілей ПрАТ «МХП».

У ПрАТ «МХП» професійне навчання працівників відіграє ключову роль у формуванні компетентних і морально зрілих менеджерів. Освітня діяльність розглядається як стратегічний напрям управління персоналом, що дозволяє забезпечити безперервний розвиток працівників відповідно до потреб сучасного виробництва.

ПрАТ «МХП» систематично реалізує програми професійного зростання, завдяки яким співробітники мають змогу оновлювати знання, удосконалювати практичні навички та адаптуватися до динамічних змін технологічного середовища. Такі освітні ініціативи не лише підвищують рівень професіоналізму, а й сприяють зміцненню особистої відповідальності, ініціативності та здатності до командної взаємодії – важливих моральних якостей сучасного менеджера.

Щоб ростити першокласних спеціалістів, залучившись підтримкою зовнішніх підрядників та експертів, центр навчання персоналу ПрАТ «МХП» організовує власні школи, навчання в яких може тривати від дня до кількох місяців в залежності від потреби та сформованої програми. Уже існує школа бізнес-аналітиків, агрошкола, де навчають саме тим навичкам, які будуть потрібні для роботи безпосередньо в ПрАТ «МХП». Щорічно у власному центрі навчання проходить понад 80 заходів (воркшопи, тренінги, бізнес-ігри), діють 10 програм для управлінців. Для всіх працівників доступно 50+ онлайн-курсів в будь-який час з будь-якого пристрою.

Кожен працівник має доступ до професійного навчання, завдяки якому може підвищити власну кваліфікацію та здобути нові вміння, щоб виконувати свою роботу краще, отримати підвищення або перейти на іншу посаду. ПрАТ «МХП» може профінансувати отримання другої вищої освіти для

співробітників, які мають бажання опанувати вузьку спеціальність та зростати в межах підприємства.



Рис. 2.7. Програми навчання у центрі навчання персоналу ПрАТ «МХП»\*

Примітка. \*Розроблено за: [31]

Форми навчання в ПрАТ «МХП» є різноманітними та включають аудиторні заняття, тренінги, тематичні семінари, вебінари, майстер-класи та бізнес-ігри (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Програми розвитку професійної компетентності та моральних якостей персоналу ПрАТ «МХП»\*

Категорія працівників	Напрямок навчання	Характеристика програм
Усі співробітники	Професійне навчання	Здобуття знань і вдосконалення навичок відповідно до посадових обов'язків
Менеджери	Управлінські програми	Формування управлінських компетенцій, розвиток стратегічного мислення, розуміння бізнес-процесів
Менеджери та кадровий резерв	Корпоративний розвиток	Розвиток ділових і особистісних якостей, лідерського потенціалу та командної взаємодії
Всі категорії персоналу	Обов'язкове регламентоване навчання	Проведення навчань відповідно до вимог контролюючих органів та для отримання ліцензій
Усі співробітники	Особиста ефективність	Опанування навичок тайм-менеджменту, комунікації, самоменеджменту та професійної гнучкості

Примітка. \*Сформовано автором

ПрАТ «МХП» є першопрохідцем у впровадженні різних інноваційних методик розвитку персоналу в Україні. Особливу увагу приділяємо розвитку

лідерських якостей. Для цього діють спеціальні модульні програми, програми розвитку талантів і кадрового резерву, а також ми проводимо стратегічні та фасилітаційні сесії для керівників різних бізнес-напрямів. Ми прагнемо виростити керівників, які не просто ставлять завдання, а й надихають, ведуть за собою та розкривають потенціал своїх команд.

У 2024 році середній показник навчального навантаження склав 11,5 годин тренінгу на одного працівника. Починаючи з 2014 року, у ПрАТ «МХП» впроваджується низка комплексних програм навчання й розвитку, орієнтованих на підвищення як фахової компетентності, так і лідерського потенціалу менеджерів.

У межах системи формування професійної компетентності менеджерів ПрАТ «МХП» значну роль відіграє проведення цільових тренінгів та освітніх заходів, спрямованих на розвиток управлінських і особистісних навичок. Працівники ПрАТ «МХП» найчастіше залучаються до таких тренінгів, як «Тайм-менеджмент», «Комунікація та взаємодія», «Роль менеджерів персоналу у підвищенні ефективності підприємства», «Ділові переговори», «Основи менеджменту», «Від менеджменту до лідерства» та «Проектний менеджмент». Ці програми спрямовані не лише на підвищення професійної компетентності, а й на формування моральних якостей, таких як відповідальність, ініціативність та здатність до командної співпраці.

Починаючи з 2016 року, ПрАТ «МХП» започаткував внутрішній комунікаційний майданчик для обміну досвідом між топменеджерами та працівниками з високим потенціалом, які належать до «зеленої зони» та входять до кадрового резерву. Такі зустрічі є цінним інструментом передачі корпоративних знань та етичних орієнтирів. Учасники мають змогу ознайомитися з практичними прикладами ефективного управління, отримати поради щодо подолання труднощів, а також надихнутися історіями професійного успіху. Тематика обговорень охоплює питання формування особистої стратегії розвитку, створення результативної команди, управління змінами, впливу глобальних тенденцій, делегування повноважень, досягнення

цілей та професійного зростання. Спікери від ПрАТ «МХП» діляться своїми ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху.

Одним із ключових напрямів формування професійної компетентності та морального потенціалу управлінського персоналу ПрАТ «МХП» є політика внутрішнього розвитку і кар'єрного зростання. ПрАТ «МХП» створює умови для того, щоб кожен співробітник мав змогу реалізувати свій професійний потенціал, зокрема шляхом участі у конкурсі на відкриті вакансії, якщо його рівень компетентностей відповідає вимогам посади. В межах системи розвитку персоналу була впроваджена програма «Нові горизонти», спрямована на виявлення, підтримку та всебічне розкриття внутрішнього потенціалу працівників.

Суть програми полягає в тому, що для учасника створюється тимчасова вакансія на строк до шести місяців у вибраному функціональному напрямі, з індивідуальним планом стажування, чіткими критеріями оцінювання результативності та гарантією збереження заробітної плати. У разі успішного проходження стажування працівнику пропонується постійна посада. Якщо ж очікування не виправдані, співробітник може претендувати на інші вакансії на загальних умовах або використовувати набуті знання і досвід за межами ПрАТ «МХП». Програма «Нові горизонти» сприяє не лише професійному розвитку менеджерів, а й підтримує їхню моральну стійкість, запобігаючи вигоранню, стимулюючи кар'єрну мобільність і забезпечуючи прозорість механізмів внутрішнього просування.

Отже, аналіз процесу формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів ПрАТ «МХП» засвідчив наявність ефективної, структурованої та багаторівневої системи роботи з персоналом, яка поєднує оцінювання, розвиток, мотивацію і внутрішню кар'єрну мобільність. Запроваджені програми, такі як МОКО та «Нові горизонти», сприяють цілеспрямованому формуванню управлінських і етичних якостей керівників, орієнтуючи їх на відповідальність, результативність і безперервне самовдосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ І МОРАЛЬНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

#### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів у ПрАТ «МХП»**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання складності управлінських завдань суттєво посилюється потреба у висококваліфікованих управлінських кадрах. Це зумовлює актуальність упровадження системного підходу до професійного розвитку менеджерів, заснованого на принципах безперервного навчання, вдосконалення управлінських компетенцій і набуття практичного досвіду. В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації дедалі частіше виявляється недостатня здатність управлінців ухвалювати ефективні рішення, що підкреслює необхідність удосконалення процесу професіоналізації управлінської діяльності. Підвищення рівня професійної компетентності та моральної відповідальності керівників розглядається як ключова умова забезпечення ефективного функціонування підприємств, зокрема ПрАТ «МХП», у швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Аналізуючи шляхи вдосконалення системи формування професійної компетентності та морально-етичних якостей менеджерського складу ПрАТ «МХП», доцільно виокремити три ключові етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку управлінського персоналу (рис. 3.1).

Як засвідчує загальна практика, успіх організації залежить на пряму від якості керівництва і професіоналізму керівника. Якщо керівники усіх відділів підприємства володітимуть високим рівнем професіоналізму, а керівник зможе

організувати працю персоналу задля досягнення стратегічної цілі організації, то таке підприємство очікуватиме висока ефективність виробництва.



Рис. 3.1. Етапи професіоналізації менеджменту праці\*

Примітка: \*Сформовано автором

Ключовим напрямом підвищення трудового потенціалу в сучасних умовах виступає поглиблення професійних знань управлінців підприємства в поєднанні з підвищенням рівня їх кваліфікації. Ефективне керівництво не повинно обмежуватися лише попереднім досвідом менеджера, а має базуватися на постійному засвоєнні новітніх підходів у сфері управління персоналом, активному обміні знаннями з представниками топ-менеджменту та практиках сучасного менеджменту.

У контексті інтеграції України до європейського економічного простору та встановлення взаємовигідних економічних відносин з країнами ЄС, суттєво зростають вимоги до рівня професіоналізму, компетентності та кваліфікації управлінських кадрів. Ці вимоги охоплюють такі характеристики, як ініціативність, креативність, здатність швидко опрацьовувати та засвоювати значні обсяги інформації, ефективно діяти в умовах стресу, гнучкість мислення, готовність до змін, вміння приймати самостійні рішення, комунікативна компетентність, здатність переконувати та орієнтація на безперервне навчання.

З урахуванням актуальної ситуації на підприємстві ПрАТ «МХП» доцільним є зосередження зусиль на розвитку внутрішнього кадрового потенціалу, оскільки пошук висококваліфікованих фахівців поза межами організації нерідко виявляється малоефективним і не виправдовує витрачених ресурсів. З огляду на значну чисельність персоналу ПрАТ «МХП», раціональною стратегією кадрової політики є виявлення серед працівників

ініціативних, професійно орієнтованих осіб із високим потенціалом подальшого зростання, а також забезпечення їм можливостей для постійного підвищення кваліфікації.

Рекомендується налагодити системну співпрацю з освітніми та консалтинговими центрами, що спеціалізуються на підготовці та перепідготовці фахівців за сучасними управлінськими стандартами. Окрім того, необхідно впровадити безперервну систему навчання як для працівників управлінської ланки, так і для представників виробничого підрозділу. Така система повинна включати:

- двотижневі інтенсивні програми навчання, які завершуються співбесідами, атестацією та присвоєнням нових кваліфікаційних рівнів, що, в свою чергу, створює мотиваційне підґрунтя у вигляді доплат та надбавок;

- регулярні щомісячні виробничі наради й семінари для керівників та спеціалістів у межах підприємства або з представниками суміжних аграрних структур задля обміну досвідом, моніторингу стану галузі та адаптації до нових викликів;

- проведення галузевих конкурсів професійної майстерності на районному та обласному рівнях, що не лише стимулюватиме підвищення професійного рівня, але й сприятиме зростанню престижу працівників, які демонструють високу результативність, поглиблюють власні знання та вдосконалюють навички.

У підсумку, реалізація запропонованої моделі професіоналізації управлінських кадрів у ПрАТ «МХП» має забезпечити зростання компетентності працівників усіх підрозділів, сприяти прийняттю ефективніших управлінських рішень, що, у свою чергу, стимулюватиме збільшення обсягів виробництва та загальне підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «МХП».

Для ефективного вдосконалення системи формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів у ПрАТ «МХП» недостатньо обмежуватися лише теоретичною підготовкою. Хоча науково обґрунтовані

знання залишаються важливою складовою, сучасні вимоги аграрного виробництва потребують акценту на практико-орієнтованому навчанні, заснованому на реальних кейсах і досвіді управління в умовах динамічного ринку.

Професіоналізація управлінського персоналу має ґрунтуватися на поєднанні теорії з практикою. Освітні програми повинні включати не лише сучасні теоретичні підходи, але й значний обсяг прикладних знань, що дозволяють адаптувати управлінські рішення до реальних економічних викликів. Важливо інтегрувати в навчальний процес активні методи, які забезпечують глибоке занурення у професійне середовище та стимулюють розвиток критичного мислення і управлінських навичок. До таких методів доцільно віднести:

- ділові ігри, які моделюють реальні управлінські ситуації;
- аналіз конкретних кейсів, що дозволяє навчатися на практиці інших компаній та власних помилках;
- виїзні заняття на базі провідних аграрних підприємств, які вже впровадили інноваційні управлінські практики;
- проєктні обговорення, що сприяють розвитку ініціативності та стратегічного мислення;
- дискусії та полеміки, які формують здатність аргументовано захищати управлінські рішення.

Крім цього, рекомендується впровадити механізм горизонтальної ротації керівників, що передбачає періодичне переміщення управлінців між різними структурними підрозділами ПрАТ «МХП» кожні 5–7 років. Такий підхід дозволяє запобігати застою в управлінських процесах, мінімізувати вплив неформальних зв'язків, зберегти об'єктивність в оцінці роботи підлеглих і забезпечити оновлення управлінського стилю.

Для підвищення ефективності процесу формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів у ПрАТ «МХП» доцільно передбачити у плані соціально-економічного розвитку створення сприятливих

умов для систематичного професійного навчання працівників. Зокрема, рекомендується облаштування спеціалізованого навчального кабінету, забезпеченого сучасною матеріально-технічною базою, що відповідатиме потребам підприємства в підготовці управлінських кадрів.

Важливо організувати обговорення ключових організаційних питань щодо навчального процесу на рівні зборів трудового колективу. Зокрема, йдеться про погодження зручного часу для проведення занять, що дозволить забезпечити максимальне залучення персоналу. Водночас кадрова служба має самостійно визначити склад та кількість учасників навчання, загальну тривалість освітньої програми, а також порядок підбиття підсумків і оцінювання досягнутих результатів. Рекомендується впровадити ефективну систему збору, обліку та реалізації пропозицій слухачів у процесі навчання. Це сприятиме адаптації програми під потреби конкретного трудового колективу та стимулюватиме зворотний зв'язок. У разі потреби до проведення навчань слід залучати кваліфікованих зовнішніх фахівців, зокрема викладачів провідних аграрних освітніх закладів та бізнес-тренерів із досвідом у сфері корпоративного навчання.

Оскільки процес професіоналізації управлінського персоналу повинен сприяти розвитку ініціативності, креативного мислення та відповідального ставлення до прийняття рішень, ПрАТ «МХП» варто системно підтримувати і розвивати відповідну освітню політику. Реалізація вказаних заходів стане запорукою формування компетентної, морально стійкої управлінської команди, здатної ефективно працювати в умовах сучасного аграрного ринку

Для забезпечення стабільного розвитку управлінської діяльності та підтримання високих стандартів корпоративної культури у ПрАТ «МХП» необхідно системно підходити як до формування професійної компетентності менеджерів, так і до розвитку їх моральних якостей. Для досягнення цієї мети підприємству доцільно:

- поєднувати теоретичну підготовку з практичною: впроваджувати активні методи навчання (ділові ігри, аналіз кейсів, обговорення, дискусії), що

не лише формують знання, а й розвивають етику, відповідальність та вміння ухвалювати рішення в складних умовах;

- зміцнювати морально-етичну складову професійної діяльності: включати до програм підготовки модулі з корпоративної етики, соціальної відповідальності, конфліктології та емоційного інтелекту;

- створити внутрішню навчальну систему із сучасною матеріально-технічною базою для безперервного професійного та особистісного розвитку менеджерів;

- регламентувати обмеження терміну перебування на керівній посаді та запровадити ротацію, що сприятиме збереженню об'єктивності, зниженню рівня формалізації відносин і моральному оновленню управлінців;

- забезпечити відкритий канал для ініціатив і зворотного зв'язку працівників, заохочуючи моральне лідерство, прозорість та взаємоповагу в колективі;

- залучати до освітнього процесу не лише внутрішніх фахівців, але й незалежних тренерів, у тому числі для розробки програм з етичного лідерства, управління стресом, мотивації та ціннісно-орієнтованого менеджменту.

Запровадження зазначених рекомендацій сприятиме формуванню гнучкої, адаптивної системи управління, яка відповідає вимогам сучасного аграрного виробництва та підвищує конкурентоспроможність ПрАТ «МХП».

Комплексне поєднання професійної й моральної складових у системі розвитку менеджерів створює ґрунт для формування сильних, відповідальних лідерів, здатних ефективно керувати в умовах постійних змін. У наступному розділі розглянемо використання психологічних тренінгів як засобу розвитку лідерського потенціалу, що є логічним продовженням формування цілісної управлінської особистості.

### **3.2. Використання психологічних тренінгів по розвитку лідерства як метод підвищення ефективності управління колективом**

Лідерство не є виключно вродженою якістю особистості, а радше складною формою міжособистісної взаємодії, яка потребує цілеспрямованого розвитку. Природні здібності можуть сприяти формуванню лідерського потенціалу, проте сам факт їх наявності не гарантує, що особа автоматично стане лідером. Ефективне лідерство потребує систематичної роботи над собою, набуття досвіду та освоєння практичних навичок управління. У цьому контексті особливе значення набувають психологічні тренінги, спрямовані на розвиток лідерських якостей, які дозволяють менеджеру не лише впливати на колектив, а й ефективно організувати його діяльність.

У контексті професійного становлення менеджера важливо враховувати, що лідерський потенціал активізується під впливом конкретних життєвих і професійних обставин. Розвиток лідерських навичок є неможливим без залучення до активної діяльності: лише спостереження за успішними управлінцями не гарантує формування лідерських якостей. Психологічні тренінги, спрямовані на розвиток лідерства, є ефективним засобом не лише удосконалення професійних компетенцій менеджера, а й формування моральної відповідальності перед колективом.

У керівника структурного підрозділу є більше можливостей для завоювання лідируючих позицій в колективі ніж у інших його членів. Оптимальним для будь-якого керівника є поєднання формального та неформального (особистого) авторитетів. У цьому випадку трудовий колектив перетвориться на команду однодумців, які слідуєть за своїм лідером і ефективно працюють у напрямку досягнення спільних цілей. Керівник-лідер не лише впливає на своїх підлеглих, але й організовує їх діяльність, несе відповідальність за їхні вчинки

На формування лідерської компетентності менеджера впливають як природні риси характеру, так і набуті у процесі професійної підготовки та

практичної діяльності навички. Водночас важливо враховувати, що ефективність прояву лідерських якостей значною мірою визначається конкретними умовами, в яких функціонує організація. У цьому контексті значну роль відіграють характер виробничої діяльності, структура та культура колективу, а також специфіка завдань, що стоять перед менеджером. Саме ці чинники впливають на сприйняття керівника як лідера з боку підлеглих.

Лідерство у сучасному менеджменті розглядається не лише як управлінська функція, а як здатність надихати, формувати бачення спільної мети та мобілізувати зусилля колективу на її досягнення. Ініціація позитивного емоційного фону, формування мотиваційного середовища та вміння вести за собою – ключові елементи, які відрізняють лідера від формального керівника. Лише у процесі безпосередньої взаємодії з працівниками розкривається лідерський потенціал, що є основою для ефективного управління персоналом.

Водночас ступінь відповідності лідерських якостей вимогам конкретної управлінської позиції залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. До них належать масштаби підприємства, рівень його організаційної структури, особливості зовнішнього конкурентного середовища, етап життєвого циклу організації, а також рівень професійного розвитку самого колективу. На різних щаблях управлінської ієрархії акценти у вимогах до лідерських якостей можуть змінюватися – від стратегічного бачення на вищому рівні до вміння ефективно делегувати обов'язки та мотивувати команду на середньому та низовому рівнях.

З метою наочного представлення лідерських характеристик, що є релевантними для керівників різних управлінських рівнів, у табл. 3.1 узагальнено основні вимоги до їх професійних і поведінкових компетентностей.

Ефективне лідерство постає як результат складної взаємодії внутрішніх ресурсів особистості керівника та зовнішніх обставин, у яких він функціонує. Лідер не лише адаптується до середовища, а й активно його формує, впливаючи на колективні настрої, стиль комунікації та виробничу культуру.

Таблиця 3.1

**Лідерські якості керівників різних управлінських рівнів\***

№ п\п	Лідерські якості	Рівні управління		
		I рівень управління	II рівень управління	III рівень управління
1	Далекоглядність	21	-	-
2	Стресостійкість	-	16	18
3	Уміння вирішувати проблеми	20	20	15
4	Комунікативні здібності	-	15	19
5	Здібність бути справедливим і чесним по відношенню до інших	-	-	17
6	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	-
7	Здатність організувати підлеглих на вирішення поставлених задач	18	21	20
8	Здатність відстоювати інтереси колективу	17	19	21
9	Здатність планувати свої дії та дії підлеглих	15	18	16
10	Уміння визначати пріоритети	16	-	-

Примітка. \*Сформовано за [25]

Водночас на практиці це означає, що процес формування лідерських якостей має бути системним і цілеспрямованим, із залученням інструментів психологічної підготовки, групових тренінгів, коучингу та інших методів соціально-психологічного впливу.

Відтак, модель менеджера-лідера у сучасних умовах повинна розглядатися як інтеграція особистісних і професійних характеристик, що постійно розвиваються внаслідок практики, зворотного зв'язку та цілеспрямованого навчання. Формування такої моделі можливе лише за умови, що організація сприяє розвитку лідерського потенціалу своїх менеджерів через створення відповідного психологічного клімату, культури підтримки, а також через впровадження програм безперервного навчання та особистісного розвитку

До основних напрямів розвитку лідерського потенціалу менеджерів у ПрАТ «МХП» доцільно віднести такі:

- формування внутрішньої мотивації до реалізації лідерських функцій, прагнення впливати на колектив, мобілізувати його зусилля для досягнення спільних цілей і надихати працівників власним прикладом;
- активна участь у професійних тренінгових програмах, що організуються підприємством, з метою набуття практичного досвіду управління та формування моделей ефективної лідерської поведінки, адже лідерські якості розвиваються переважно через практику;
- усвідомлення та подолання внутрішніх психологічних бар'єрів, які стримують прояв лідерських здібностей, зокрема страху перед невдачею, критикою, відповідальністю, а також невпевненості у власних силах;
- розвиток навичок ефективної комунікації, здатності до конструктивної міжособистісної та міжгрупової взаємодії, налагодження й підтримання позитивних соціальних контактів, що є необхідними для лідера як організатора та натхненника колективу;
- постійне самовдосконалення, яке охоплює самостійну роботу над поглибленням професійних знань, розширенням світогляду, зміцненням особистого авторитету, розвитком впевненості у прийнятті рішень і набуттям досвіду вирішення управлінських задач.

Особливої актуальності у контексті підвищення ефективності управління колективом набувають психологічні тренінги лідерства, які, на відміну від суто теоретичних знань, спрямовані на розвиток практичних умінь: керування емоціями, налагодження ефективної комунікації, вміння переконувати та формувати довіру у колективі. У межах таких тренінгів моделюються реальні управлінські ситуації, що дозволяє менеджерам відпрацьовувати навички прийняття рішень у стресових чи конфліктних умовах, підвищуючи здатність до лідерської поведінки.

Крім того, тренінги сприяють розвитку емоційного інтелекту – здатності розпізнавати власні емоції та емоції інших, що є однією з ключових передумов успішного лідерства в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Як форма навчального заняття тренінг потребує особливих методичних підходів до його підготовки, організації та проведення. Тренінг маємо розглядати як запланований процес, призначений надати або поновити знання та навички і перевірити ставлення до проблеми, ідеї, поведінки з метою їхньої зміни чи оновлення. Простіше кажучи, тренінг це: ефективна форма педагогічного впливу для засвоєння знань; інструмент для формування умінь і навичок; спілкування в довірчій атмосфері і неформальній обстановці; форма розширення досвіду; пізнання себе і навколишнього світу; це форма групової роботи, яка забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з викладачем.

Вправи і завдання, які використовуються у тренінгу, мають досить специфічне призначення. Навіть у тренінгах, орієнтованих на вирішення зовнішньої, по відношенню до особистості учасників, проблеми, де відпрацьовуються певні інструментальні навички, важливо створити такі умови для членів групи, щоб вони отримали інформацію про себе. Адже у кожного існують потреби в отриманні зворотного зв'язку про себе. Якщо такий зв'язок не реалізується – це руйнівним чином впливає на результат навчального процесу. Обмін враженнями і думками один про одного, формування гармонії у міжособистісних стосунках, сприяє вирішенню проблем взаємодії, корегує самосприйняття, самовідношення і системи самооцінок учасників.

Можливість роботи безпосередньо з досвідом дозволяє використовувати тренінг як важливий елемент професійного підвищення керівників. Формування лідерських якостей у керівника - це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків, зокрема: з допомогою саморозвитку, самомотивування, тренінгів та практичного досвіду; це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну.

Тренінг допомагає «подолати обмеження, що накладають традиційні методи навчання на професійну діяльність, виступаючи як своєрідний місток між теоретичними знаннями, з одного боку, і практикою, з іншого. У

традиційних формах професійної підготовки передбачається, що спочатку спеціаліст отримує інформацію і тільки через певний час – можливість її застосовувати» [16, с. 97]. Залишаючись не пов'язаною з переживаннями від практичного використання отриманих знань, інформація зазнає впливів механізмів забування, витіснення або наступного неприйняття (відмови). У тренінгу створюється можливість негайного співвідношення отриманої інформації і діяльності, емоційного переживання нових моделей поведінки и пов'язаних з ними результатів, що забезпечується дією зворотного зв'язку.

Наприклад психологічний навчальний тренінг на тему «Ефект лідерства – головний компонент процесу управління сучасним підприємством» (додаток Б). Мета тренінгу – надати можливість учасникам сформулювати поняття «лідерство»; показати багатоаспектність поняття «лідерство»; сприяти запровадженню та використанню у діяльності керівників вищої та середньої ланки управління підприємством принципів і механізмів формування лідерських якостей.

Кошторис проведення семінару на тему «Ефект лідерства – головний компонент процесу управління сучасним підприємством» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Витрати на проведення семінару\*

№	Показник	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю (грн)	Загальна вартість (грн)
1	Оплата праці викладача	година	8	500	4000
2	Підготовка навчальних матеріалів	комплект	1	1000	1000
3	Кошти на канцелярські та інші матеріали	комплект	1	500	500
4	Бонус за кількість учасників	учасник	20	50	1000
5	Інші витрати (харчування, транспорти, ін.)	сума	1	2000	2000

Примітка. \*Розраховано автором

Оплата праці викладача розрахована за ставкою 500 грн за годину, при цьому тривалість тренінгу становить 8 годин, що в результаті дає загальну суму в 4000 грн. Витрати на підготовку навчальних матеріалів, включаючи створення презентацій, роздаткових матеріалів і методичних посібників,

становлять 1000 грн. Канцелярські витрати, що покривають матеріали для учасників тренінгу, такі як блокноти і ручки, складають 500 грн. Бонус за кількість учасників також передбачений у розмірі 50 грн на учасника, що при 20 учасниках дає додатково 1000 грн. Окрім цього, передбачені інші витрати, які включають харчування, транспорт, друк додаткових матеріалів та інші супутні витрати, загальна сума яких складає 2000 грн. Загальні витрати на проведення тренінгу складають 8500 грн.

Окрім тренінгів з лідерства, доцільно розглянути і впровадити інші тренінги, які б забезпечили всебічний розвиток управлінських здібностей. Пропонуємо кілька можливих тренінгів, які можуть бути організовані для менеджерів на різних управлінських рівнях ПрАТ «МХП».

Таблиця 3.3

### Варіанти навчальних тренінгів для менеджерів ПрАТ «МХП»\*

№	Назва тренінгу	Мета тренінгу	Цільова аудиторія	Прогнозований ефект
1	Тренінг «Розвиток емоційного інтелекту»	Покращення здатності розпізнавати та керувати власними емоціями та емоціями інших	Керівники середньої ланки, менеджери команд	Підвищення ефективності комунікації та управлінських рішень
2	Тренінг «Ефективні стратегії взаємодії командою»	Розвиток навичок комунікації, підтримка командного духу	Керівники та старші менеджери	Покращення внутрішньої взаємодії в колективі, зростання мотивації
3	Тренінг «Управління стресом в умовах високих навантажень»	Навчання методам стресостійкості, розвиток навичок адаптації до стресових ситуацій	Керівники всіх рівнів	Зменшення рівня стресу серед менеджерів, підвищення їх працездатності
4	Тренінг «Прийняття рішень у кризових ситуаціях»	Розвиток навичок прийняття швидких та ефективних рішень в умовах нестабільності	Керівники вищої та середньої ланки	Покращення здатності до прийняття рішень, підвищення управлінської ефективності
5	Тренінг «Управління конфліктами в колективі»	Розвиток навичок врегулювання конфліктних ситуацій та створення здорового психологічного клімату	Менеджери та HR-фахівці	Зниження рівня конфліктів в організації, покращення атмосфери в колективі

Примітка. \*Сформовано автором

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, ефективної комунікації, стресостійкості, управління конфліктами та прийняття рішень у кризових ситуаціях є надзвичайно важливими для покращення взаємодії між керівниками та їх командами. Вони сприяють покращенню внутрішньої культури організації, створенню ефективних робочих груп та забезпеченню високих результатів на всіх етапах управлінського процесу. Тренінги з розвитку комунікаційних навичок, зокрема на тему «Ефективні стратегії взаємодії з командою» та «Управління стресом в умовах високих навантажень», допоможуть менеджерам не лише покращити власні управлінські навички, але й вплинути на мотивацію та продуктивність своїх підлеглих. Враховуючи швидкий розвиток бізнес-середовища, ПрАТ «МХП» може отримати значний економічний ефект від запровадження таких програм, що включають інтерактивні методи навчання та психологічні підходи для вирішення реальних управлінських задач.

Таким чином, включення психологічних тренінгів до системи формування професійної компетентності менеджерів є не лише доцільним, а й необхідним етапом на шляху до підвищення ефективності управління персоналом. Психологічні тренінги сприяють розвитку ключових лідерських якостей, таких як комунікація, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях та інші важливі навички. Завдяки тренінгам керівники не лише покращують свою управлінську практику, а й розвивають здатність до саморефлексії та постійного самовдосконалення. Включення цього елемента в процес професійного розвитку менеджерів дозволяє забезпечити не тільки зростання їх індивідуальної ефективності, але й сприяє створенню більш згуртованих та продуктивних команд, що в кінцевому підсумку підвищує загальну ефективність організації.

## ВИСНОВКИ

1. Професійна компетентність є комплексною характеристикою менеджера, яка визначає його здатність ефективно виконувати управлінські функції. Вона включає професійні знання, навички, уміння, а також здатність адаптуватися до змін та використовувати інноваційні підходи. Формування професійної компетентності є ключовим фактором забезпечення ефективного управління, сприяє досягненню організаційних цілей та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

2. У сучасних умовах, що характеризуються динамічністю змін, глобалізацією та цифровізацією, формування професійної компетентності менеджера вимагає інтеграції традиційних і сучасних підходів до навчання та розвитку. Важливу роль відіграють безперервна освіта, професійний розвиток, а також застосування інформаційних технологій у процесах управління. Компетенції, пов'язані з креативністю, адаптивністю та емоційним інтелектом, стають все більш значущими.

3. Моральні якості менеджера є важливою складовою його професійного портрета. Вони визначають не лише стиль керівництва, але й рівень довіри з боку працівників, клієнтів та партнерів. Серед основних моральних якостей менеджера виділено чесність, відповідальність, справедливість, емпатію та етичність у прийнятті рішень. Їхній розвиток забезпечує формування позитивного корпоративного клімату, підвищує мотивацію працівників та сприяє сталому розвитку організації.

4. ПрАТ «МХП» є лідером серед виробників курятини в Україні, маючи найбільшу частку ринку та високий рівень впізнаваності бренду. Підприємство здійснює повний цикл виробництва – від вирощування зернових та олійних культур до переробки й реалізації м'яса птиці. В умовах жорсткої конкуренції ПрАТ «МХП» постійно вдосконалює виробничі процеси та адаптується до змін споживчих уподобань. Окрім птахівництва, підприємство займає провідні позиції в рослинництві: кукурудзу використовує у власному виробництві комбікормів, а інші культури реалізує на зовнішніх ринках. Наявність власного

автопарку вантажівок-рефрижераторів забезпечує ефективну логістику та доставку продукції до дистрибуційних центрів і партнерських точок продажу.

5. Кадрова стратегія ПрАТ «МХП» спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку праці, формування сприятливого середовища для професійного зростання персоналу та реалізацію довгострокових корпоративних цілей. Оцінка чисельності персоналу та динаміки його змін упродовж останніх років свідчить про збереження стабільного кадрового складу, що є ключовим чинником забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами. Позитивним сигналом також є збільшення фонду оплати праці у 2024 році, що засвідчує прагнення підприємства створити привабливі умови для залучення кваліфікованих фахівців.

6. Аналіз процесу формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів ПрАТ «МХП» показав, що на підприємстві впроваджена ефективна та добре організована система роботи з персоналом, яка охоплює оцінку, розвиток, мотивацію та внутрішню кар'єрну мобільність. Програми, такі як МОКО та «Нові горизонти», сприяють цілеспрямованому розвитку управлінських і моральних якостей керівників, акцентуючи увагу на відповідальності, результативності та постійному вдосконаленні. Такий підхід не тільки сприяє зростанню професіоналізму менеджерів, але й забезпечує стабільність, спадковість та моральну зрілість управлінської команди підприємства.

7. Для ефективного вдосконалення системи формування професійної компетентності та моральних якостей менеджерів у ПрАТ «МХП» необхідно впроваджувати комплексний підхід, що поєднує теоретичну підготовку з практично орієнтованим навчанням та активними методами взаємодії. Важливою умовою цього є створення сучасної освітньої інфраструктури, залучення внутрішніх і зовнішніх фахівців, стимулювання ініціативності та забезпечення зворотного зв'язку. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню високопрофесійної, морально відповідальної управлінської

команди, здатної забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічного ринку та підвищених вимог до якості управління.

8. Психологічні тренінги є важливим інструментом підвищення ефективності управління колективом. Вони не лише допомагають менеджерам вдосконалювати професійні компетенції, а й розвивати необхідні психологічні навички для ефективної взаємодії з підлеглими. Ці тренінги сприяють формуванню лідерських якостей, таких як вміння управляти емоціями, будувати довірчі стосунки та мотивувати колектив на досягнення спільних цілей. Завдяки такому розвитку менеджери можуть не тільки організувати роботу колективу, а й надихати його на продуктивну діяльність, що є ключовим фактором для високої управлінської ефективності та гармонійного розвитку організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артерчук В.О. Професійні якості сучасного керівника. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6842/154.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення: 10.01.2025).
2. Богуславська О. Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність як запорука ефективного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. № 46. С. 268-277.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. №3(30). 2008. С. 23-30.
5. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2006. 559 с.
6. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. Київ: Алерта, 2008. 477 с.
7. Діденко Н. В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 2..
8. Євтушенко Г. І., Вітренко Л. О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. – С. 71–78.
9. Задорожна-Княгницька Л. В. Управлінська деонтологія. *Олді-Плюс*. 2020. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2123/1/np\\_upravlinska\\_deontologia.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2123/1/np_upravlinska_deontologia.pdf). (дата звернення: 10.01.2025).
10. Зайцева О. І. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія. *Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет*. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

11. Кот Г. М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vnau\\_pp/2009\\_2/pilipchuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vnau_pp/2009_2/pilipchuk.pdf). (дата звернення: 10.01.2025).

12. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15). (дата звернення: 10.01.2025).

13. Ліштаба Л. В. Теоретичні підходи до визначення компетентності менеджера. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 75-81.

14. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія / Л. А. Захарченко, І. А. Топалова, Є. М. Захарченко; *Міжрегіональна академія управління персоналом*, Одеський інститут. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

15. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10.

16. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 192 с.

17. Мистецтво управління. *Персонал*. 2009. № 31 (333), 5-11 серпня. URL: <http://www.personal-plus.net/333/5249.html>. (дата звернення: 10.01.2025).

18. Найкращий роботодавець 2024 на думку молоді України. URL: <https://www.ugen.agency/post>. (дата звернення: 20.04.2025)

19. Найкращий роботодавець за версією студентів: МХП увійшов до трійки лідерів серед аграрних компаній. URL: <https://my.ua/uk/news/cluster/2023-11-16-naikrashchii-robotodavets-za-versiieiu-studentiv-mkhp-uviishov-do-triiki-lideriv-sered-agrarnikh-kompanii?utm>. (дата звернення: 20.04.2025).

20. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2008. № 1. С. 73-81.

21. Нікіфорова Л.Б. Роль та значення емоційної культури в професійній діяльності майбутнього менеджера. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/1626/1/07nlbdmm.pdf>. (дата звернення: 10.01.2025).

22. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. С. 26-34.

23. Подзігун С.М., Король І.В. Особливості формування особистості сучасного менеджера-професіонала. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7908/1.pdf>. (дата звернення: 10.01.2025).

24. Самоменеджмент: методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / Т. Б. Немченко, О. В. Сторожук, Т. А. Немченко. Кропивницький : ЦНТУ, 2019. 45 с.

25. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ: «Лілея НВ». 2015. 296 с.

26. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

27. Смагін І. І. Проблема сутності громадського-державного управління середньою освітою. *Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки*. 2011. №60. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/7394/1/60\\_9.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/7394/1/60_9.pdf). (дата звернення: 10.01.2025).

28. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/2527/>

29. Топ-50 найкращих роботодавців України у 2024 році. URL: [https://landlord.ua/news/top-50-najkrashhyh-robotodavcziv-ukrayiny-u-2024-rozci/?utm\\_source](https://landlord.ua/news/top-50-najkrashhyh-robotodavcziv-ukrayiny-u-2024-rozci/?utm_source). (дата звернення: 20.04.2025).

30. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності. URL:

[www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/tipp/2009\\_1/shejko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf). (дата звернення 10.01.2025).

31. Bonder A. A blue-print for the future: Competency-based management in the Public Service of Canada. Ottawa: The Treasury Board Secretariat / Public Service Commission Working Group on Competency – Based management, 1999.

32. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. N.Y.: John Wiley&Song Inc, 2008.352 с.

33. Development of prototype occupational information network content model. E. A. Fleischman, L. I. Wetrogan, C. E. Uhman, J. C. MarshallMiles, N. G. Petertson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, E. A. Fleishman. Utah: Utah Department of Employment Security, 1995. vol.1, pp. 10.1-10.39 (Contract Number 94-542).

34. Klein A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based system: Reducing litigation risks. *Competensation and Benefits Review*. 1996. № 28. P. 31-37.

35. Mansfield R. S. Building competency model. *Human Resource management*. 1996. № 35. 7-15.

36. Mirabile R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*. 1997. P. 73-77.

37. Spencer L. M. *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBer Research Press, 1994.

38. The wholistic competency profile: A model. L. Slivinski, E. Donoghue, M. Chadwick, F. A. Ducharme, D. W. Gavin, A. Lorimer, R. Mesheffrey, J. Miles, G. Morry. Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada, 1996.

39. Winterton J., Delamare – Le Deist F., Stringfellow E. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Research report elaborated on behalf of Cedefop. Thessaloniki Final draft, 2005.

40. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/about>. (дата звернення: 20.04.2025).



**Ефект лідерства – головний компонент процесу управління підприємством  
(тренінг)**

*Мета тренінгу* - надати можливість учасникам сформулювати поняття “лідерство”; показати багатоаспектність поняття “лідерство”; сприяти запровадженню та використанню у діяльності керівників вищої та середньої ланки управління підприємством принципів і механізмів формування лідерських якостей.

*Завдання тренінгу:*

1. Надати учасникам можливість з'ясувати зміст поняття “лідерство”.
2. Розкрити сучасне бачення лідерства як умови успішної діяльності.
3. Зрозуміти сутність та відчутти можливості лідерства у підвищенні ефективності системи підприємством.
4. Ознайомитися із розвитком потенціалу лідера.
5. Оцінити доцільність застосування інструментів стимулювання в реалізації потенціалу лідера.
6. Ознайомитися із прикладами формування лідерських якостей.
7. Зрозуміти ефект лідерства як головного компонента у процесі управління підприємством.
8. Оцінити роль лідера як провідника реформ та модернізації.
9. Виявити лідерські якості керівників підприємств та інструменти їх застосування для подальшого особистісного та професійного розвитку.

1. *“Знайомство”*

*Мета:* допомогти учасникам налаштуватися на довірливий стиль спілкування та включитися в продуктивну роботу групи.

*Хід вправи:* привітання відбувається в колі. Учасникам про-понується по черзі привітатися з кожним членом групи. При цьому обов'язково підкреслюється індивідуальність партнера, перелічуються його характерні риси.

## 2. *Правила роботи групи* (5 хв)

*Мета:* сприяти створенню доброзичливого, комфортного клімату в групі.

*Хід вправи:* учасники сідають у коло для спілкування. Ведучий звертає увагу учасників на плакат “Правила роботи групи”. Звертаючись до плаката, підкреслюємо, що правила сприяють створенню безпечної, комфортної атмосфери в групі впродовж тренінгових занять. Висловлює впевненість, що учасники будуть дотримуватись правил під час заняття. Запитує в групі, чи немає додаткових правил, і записує їх, якщо вони відповідають ненасильницькій, дружній атмосфері.

## 3. *Вправа “Репортер”* (10 хв)

*Мета:* сприяти створенню доброзичливого клімату в групі; формуванню установки на самоосмислення.

До уваги керівника: при повторенні правил, дуже важливо, щоб всі погодилися з кожним їх пунктом. Це дозволить далі посилатися на правила, як на “закон поведінки” під час заняття.

*Хід вправи:* один із учасників бере інтерв'ю в інших членів групи, пропонуючи кожному сказати кілька слів про себе для телепередачі “Молодіжне лідерство” за формулою “Я - людина, яка...”. Після закінчення відбувається обговорення почутого та того, що кожен із членів групи відчув.

## 4. *Мозковий штурм*

*“Що таке лідерство?”, “Хто такий лідер”* (25 хв)

Лідерство (англ. Leadership) - реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

У сучасній науці, за наявності спільності вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. Можна визначити наступні основні підходи до його трактування:

1. Лідерство - це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Політичне лідерство, пише Жан Блондель, - це “влада, здійснювана одним або декількома індивідами, для того, щоб спонукати членів націй до дій”.

2. Лідерство - це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство - це “становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів”.

5. *Лідерство - це вплив на інших людей.*

*Мета:* надати можливість учасникам сформулювати поняття “лідерство”; показати багатоаспектність поняття “лідерство”; “лідерство в органах державної влади”.

*Хід проведення:* ведучий розподіляє учасників на чотири мікрогрупи за допомогою кольорової методики. Кожна мікрогрупа має дати своє визначення понять “лідерство”. Визначення має бути коротким і глибоким. Після обговорення представник від кожної мікрогрупи знайомить з визначенням всіх учасників.

Визначення записують на фліп-чарті.

Після того, як групи презентували свої формулювання, ведучий вивішує плакат з визначенням поняття “лідерство”, “лідерство в органах державної влади”, підготовлений раніше. Учасники мають змогу порівняти, ознайомитися з іншими визначеннями і висловити своє ставлення до них.

*Питання для обговорення:*

– Що відрізняє кожне визначення?

- Яке визначення є найбільш повним?
- Чи можна дати одне визначення поняття “лідерство”?
- Чи є тема лідерства актуальною для вас; якщо так, то чому?

На думку американського вченого Пітера Сенге джерелом лідерства є здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього, тобто іншими словами лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть та наснаження їх необхідною для цього енергією.

Лідер - це той, хто слугує прикладом для інших, демонструє належні практики і в такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей. Для лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно - відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність.

#### 6. Підсумки заняття

##### *Вправа “Приємні слова”*

Обговорюються всі набуті навички та важливість отриманої інформації для подальшої роботи. Слід повернутися до очікувань. Спільно проаналізувати, наскільки вони виконані.

Потім усі встають. Кожний учасник говорить своєму сусіду (спочатку зліва, потім справа) по два компліменти. Далі всі про-щаються невербально.