

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 060 ПЗ

**РУДНЄВОЇ АННИ СТАНІСЛАВІВНИ**

**2024 р.**

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

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

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Лідерство у системі управління підприємством»**

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**

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

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Анна РУДНЄВА**  
(підпис)

**КИЇВ - 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

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

**« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці  
Руднєвій Анні Станіславівні**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

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

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Лідерство у системі управління  
підприємством» затверджена наказом проректора з наукової роботи й  
інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2024.05.17.**  
(рік, місяць, число)

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

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

- 1. Теоретичні аспекти лідерства у системі управління підприємством.**
- 2. Діагностика лідерства у системі управління ПП «Greenfield».**
- 3. Напрями удосконалення лідерства у системі управління підприємством.**

**Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Володимир ВОСКОЛУПОВ**

**Завдання прийняла  
до виконання**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Анна РУДНЄВА**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Підходи до поняття лідерства: суть, види і функції.....	8
1.2. Сутність лідерства у системі управління підприємством.....	15
1.3. Особливості теорій і стилів лідерства у системі управління підприємством.....	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПП «GREENFIELD».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз системи управління персоналом ПП «Greenfield».....	37
2.3. Оцінювання лідерства в системі управління ПП «Greenfield».....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	52
3.1. Рекомендації щодо впровадження сучасних прийомів лідерства у систему управління підприємством.....	52
3.2. Розвиток лідерських компетентностей персоналу у підприємстві.	56
3.3. Зарубіжний досвід розвитку лідерства в системі управління підприємством.....	61
ВИСНОВКИ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасного світу, який неодноразово випробовується різними викликами і кризами, питання лідерства в управлінні підприємством стає особливо актуальним й важливим. Сьогодні, коли країна зіткнулася з воєнним станом та геополітичної напруженості в цілому, вимоги до ефективного керівництва і управління ресурсами стають ще більш вагомими та критичними. Сучасне суспільство вимагає висококваліфікованих та енергійних спеціалістів, які можуть швидко та ефективно визначати свої цілі, передбачати досягнення, подолати виклики, будувати взаємини і співпрацювати в команді. Важливою складовою особистості такого фахівця є наявність сформованої лідерської позиції. Це комплексна та стійка характеристика, що виявляється у системі ставлень до людей та самої себе в складних соціальних взаємодіях. Зовні це виражається у лідерській поведінці, а в серці - у системі цілей, цінностей та переконань, що визначають характер потреб, мотивації та переконань особистості.

Щоб стати ефективним лідером, необхідно розуміти природні закони та дотримуватися вічних цінностей, сприяти культурі взаємного довіри та поваги. В умовах спільної роботи над досягненням цілей з різними людьми надзвичайно важливо встановлювати гармонійні стосунки, розуміти та цінувати різниці, надавати можливість виявити творчий потенціал та давати приклад особистого професійного підходу. Справжні лідери не тільки ведуть інших, але й служать прикладом для них. Вони стимулюють, а не вимагають, їм властиво ефективно делегувати повноваження та завжди дивитися вперед, у майбутнє. Крім того, компетентні лідери завжди дивляться вперед, з думкою про майбутнє своєї команди та підприємства. Вони аналізують ситуації та приймають стратегічні рішення, щоб кожен крок приносив плоди у вигляді прогресу та розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством досліджували такі учені, як: Т. Балановська, О. Гавриш, Т. Гура, К. Драмарецька, Й. Завадський, В. Лугова, Дж. Максвелл, М. Михайліченко,

О. Нестуля, М. Портер, О. Романовський, Л. Скібіцька, А. Троян, В. Харченко, Г. Харченко та ін.. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів лідерства у системі управління підприємством, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

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

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розглянути підходи до поняття лідера: суть, види і функції;
- охарактеризувати сутність лідерства у системі управління підприємством;
- проаналізувати теорії і стилі лідерства у системі управління підприємством;
- навести загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства;
- здійснити оцінювання лідерства в системі управління підприємством;
- запропонувати рекомендації щодо впровадження сучасних прийомів лідерства у систему управління підприємством;
- навести заходи щодо розвитку лідерських компетентностей персоналу у підприємстві;
- запропонувати зарубіжний досвід розвитку лідерства в системі управління підприємством.

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

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством. Поглиблені дослідження зроблені на матеріалах ПП «Greenfield» Гайсинського району Вінницької області.

**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 лідерства у системі управління підприємством. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

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

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення лідерства у системі управління підприємством, що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу та його конкурентоспроможності.

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 69 сторінках, у тому числі робота містить 15 таблиць, 12 рисунків, 48 використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Підходи до поняття лідера: суть, види і функції

В сучасному світі, де конкуренція між підприємствами стає все більш жорсткою, ефективне керівництво відіграє вирішальну роль у досягненні успіху організації. Традиційно під керівництвом розуміють процес управління, спрямований на досягнення цілей організації шляхом планування, організації, мотивації та контролю діяльності її членів. Керівники виконують функції розподілу ресурсів, прийняття рішень, координації дій та моніторингу результатів. Вони мають формальну владу, що підкріплена їхньою посадою та службовими повноваженнями.

Проте, у наш час все більшої ваги набуває поняття лідерства, яке виходить за рамки формальної влади. Розвиток культури лідерства є однією з основ успішної економіки, а управління підприємствами відбувається більш ефективно за наявності розвиненого лідерства. Лідерство не заперечує необхідності управління, але з тими самими ресурсами можна досягти більших результатів завдяки розвиненому лідерству.

За наявності ресурсів розвинене лідерство дає більші результати. Іншими словами, розвиток лідерства - це одна зі сфер інвестування, яка не потребує управлінських ресурсів. А також є одним із напрямків інвестицій, який не потребує значних фінансових вкладень, але може суттєво покращити фінансові результати.

Лідери, з іншого боку, відрізняються не лише здатністю вести за собою, але й вмінням надихати та мотивувати інших. Лідер - це той, хто може впливати на людей, розвивати їхній потенціал й ділитися баченням для досягнення спільних цілей. Вони здатні вести свої команди до успіху не лише завдяки авторитету, а й особистому прикладу, відкритості до ідей підлеглих та вмінню конструктивно вирішувати проблеми і конфлікти.



Лідерство і керівництво часто поєднуються та доповнюють одне одного, формуючи ефективну систему управління. Керівник встановлює фундамент для підприємства та стратегічного планування, тоді як лідер підтримує інновації та творчість у колективі. Їх синергія сприяє стабільному розвитку підприємства та досягненню успішних результатів.

Від 1920-х р. активно досліджувалися концепції до визначення поняття «лідерства». Протягом цього часу науковці розробили понад 65 систем класифікації, кожна з яких використовує власні методи для визначення сутності лідерства. Одну з таких наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Еволюція визначення лідерства впродовж ХХ ст.\***

<b>Рік</b>	<b>Визначення лідерства</b>
1900-1929	Лідерство – це влада та вплив
1930	Лідерство – це вплив за допомогою особистісного вміння
1950	Лідерство – це симбіотичні стосунки у процесі досягнення мети
1960	Лідерство – це керування поведінкою для досягнення загальних цілей
1970	Лідерство – це взаємне мобілізування на основі спільних мотивів та цінностей
1980-1990	Лідерство – це можливість впливати на зміни серед колег та в організаційному середовищі
2000	Лідерство – це ефективний лідерський вплив на підлеглих

Примітка. \*Джерело: [31]

Відомі науковці, такі як У. Бенніс, Дж. Максвелл та інші, вказують на декілька спільних аспектів у розумінні лідерства. Перш за все, лідерство розглядається як процес, який передбачає вплив на інших з метою досягнення спільних цілей. Визначаються ключові характеристики лідера, такі як здатність мобілізувати та надихати інших, створювати віру у спільну мету, наводити порядок, керувати та організовувати команду [26].

Крім того, науковці підкреслюють важливість відповідальності лідера перед командою та спільною метою. Вони вказують на здатність лідера впливати на інших та надихати їх до досягнення визначених цілей, що базується на вмінні мобілізувати групу та спрямовувати її зусилля для досягнення успіху.

Підходи науковців до визначення понять «лідер» і «лідерство» наведено у табл. 1.2.

**Підходи науковців до визначення поняття «лідер» і «лідерство»\***

<b>Науковець</b>	<b>Поняття</b>
У. Бенніс [26]	«Лідерство - це здатність впливати на інших з метою досягнення спільних цілей. Лідер виявляється не лише у впливі на інших, але й у здатності мобілізувати та надихати їх.»
Дж. Максвелл [26]	«Лідер - це той, хто виконує дві функції: він наводить порядок та створює віру у спільну мету. Лідерство - це здатність впливати на інших з метою досягнення спільної мети.»
В. О. Коноплицький, А.І. Філіна [21]	«Лідер - це особа, яка здатна мобілізувати та інспірувати інших для досягнення спільних цілей. Лідерство - це процес, що включає у себе вплив, відповідальність та спільну мету.»
Т. Пітерс [23]	«Лідер - це особа, яка здатна впливати на інших та надихати їх до досягнення визначених цілей. Лідерство - це процес створення та спрямування спільних зусиль для досягнення успіху.»
Д. Черваньов [43]	«Лідерство - це здатність керувати та надихати інших на досягнення спільної мети. Лідер - це особа, яка володіє впливом та здатна організовувати та мотивувати свою команду.»
А. В. Шегда [44]	«Лідер - це особа, яка володіє навичками впливу та має здатність мобілізувати групу для досягнення спільної мети. Лідерство - це процес, що базується на відкритості, відповідальності та співпраці.»
В. М. Лугова [25]	«Лідерство - послідовність, коли один учасник групи (лідер), керує та координує дії інших членів групи з метою досягнення спільної цілі.»
Т. В. Гура [14]	«Лідерство - виконання функцій керівництва та впливу в межах соціальної групи (у спільнотах).»

Примітка. \*Систематизовано автором

Завадський Й.С. вважав лідерство складним процесом, що включає в себе не лише управлінські навички, але й велику відповідальність за персонал. Відповідно до його думки, справжній лідер має надавати перевагу інтересам своєї команди, завжди діючи на благо всіх [16].

Портер М., який відомий через свої дослідження у галузі конкурентної стратегії. Його відношення до лідерства відображує його переконання у значущості розробки стратегій для досягнення успіху. На його думку, справжній лідер здатний створювати стратегії, які сприяють не тільки особистісному зростанню і успіху, але й створює ці ж умови для свого колективу [30].

Як керівниця Facebook, Ш. Сендберг фокусується на розвитку культури відкритості та співробітництва в організації. Лідерство, на її думку, – це вміння ефективно комунікувати та будувати гарні взаємовідносини у команді [35].

Фреско Ж. – видатний як архітектор нового типу міст, що в основі лідерства повинні лежати принципи оптимального використання ресурсів й створення умов, що сприяють комфортному життю. Його точка зору щодо лідерства зосереджена на сприйманні самоорганізації й розглядання проблеми колективно [37].

Відомий співзасновник проєкту Monobank О. Гороховський у своїх публічних виступах та інтерв'ю розглядає лідерство, як здатність бачити можливості та створювати нові напрямки для подальшого розвитку. Наголошує на важливість інноваційного мислення, стимулювання творчості у команді та постійному покращенню [12].

Вивчення функцій лідерства є важливим аспектом теорії управління та розвитку ефективного лідерства.

Функції лідера визначаються різними вченими та теоріями управління. Одним з найвідоміших дослідників в цій галузі є Ф. Герцберг, який вважає, що функції лідера включають мотивацію співробітників та створення стимулів для їхньої продуктивності. Також важливим дослідником є А. Маслоу, який вважав, що функцією лідера є задоволення потреб своїх підлеглих, включаючи фізіологічні, соціальні та високорівневі потреби. Лідерський процес включає шість фаз (табл. 1.3), які відображають послідовність виконання різних функцій.

*Таблиця 1.3*

### **Функції лідерства\***

Функції	Пояснення
Постановка цілей	Розгляд і визначення власних цілей
Планування	Розробка стратегій і варіантів їх виконання
Ухвалення рішення у певних ситуаціях	Адаптувати рішення виходячи з ситуації
Організацій й реалізація	Створити графік та налагодити особистий робочий режим для виконання завдань
Контроль	Саморегулювання та оцінка результатів (і, за потреби, адаптація цілей)
Комунікацій й інформація	Необхідна фаза всіх функцій, взаємодія між учасниками та передача інформації є важливими на всіх етапах управління персоналом

Примітка. \*Розроблено за: [24]

Зауваживши, що функції лідера визначаються різними дослідниками та теоріями управління, різні вчені мають різні погляди на роль лідера та його обов'язки. Проте, загальною метою всіх підходів є досягнення успіху та підвищення продуктивності в команді чи організації.

У сучасному світі, де швидкі зміни та складні виклики стають все більш поширеними, важливо аналізувати різноманітні стилі лідерства та їх вплив на результативність та ефективність управління організацією.

Лідерство набуває все більшого значення в контексті глобальних трансформацій в технологіях, економіці та суспільстві. Необхідність адаптації до змін управлінських підходів, розвиток нових стратегій бізнесу і потреба у постійній пристосованості до ринкових умов викликали необхідність у розумінні та володінні різними стилями лідерства. У цьому контексті роль лідера та його здатність ефективно впливати на команду набуває особливого значення.

Ефективні лідери проявляють гнучкість та адаптивність, використовуючи різні стилі лідерства в залежності від ситуації. Важливо розуміти переваги та недоліки кожного стилю, щоб визначити, який підходить найкраще для конкретної команди та обставин. Також важливо будувати атмосферу довіри та поваги, що стимулює команду до досягнень і сприяє успіху.

Таким чином, ефективний лідер - це той, хто не лише володіє різноманітними теоріями та методами, але й виявляє глибоке розуміння людської природи та вміння співпрацювати з іншими, роблячи вибір відповідно до контексту та потреб своєї команди. Таким чином, лідерство стає не просто інструментом управління, але й виразом внутрішньої мудрості та вміння знаходити гармонію між інтересами, цілями та цінностями.

## **1.2. Сутність лідерства у системі управління підприємством**

Лідерство в системі управління підприємством є однією з вагомих складових успішної діяльності підприємства. Відмінне лідерство сприяє формуванню ефективної команди, досягненню стратегічних цілей та забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Сучасне керівництво

вимагає від лідерів широкого спектру навичок та компетенцій, що дозволяють ефективно впливати на співробітників та стимулювати їх до досягнення спільних цілей.

Розглядаючи лідерство в системі управління підприємством, варто згадати про аспекти, які включаються в управління підприємством наведено на рис.1.1. Вони визначають ефективність роботи команди, співпрацю в колективі та досягнення стратегічних цілей підприємства, у висновку формують підґрунтя для лідерства.

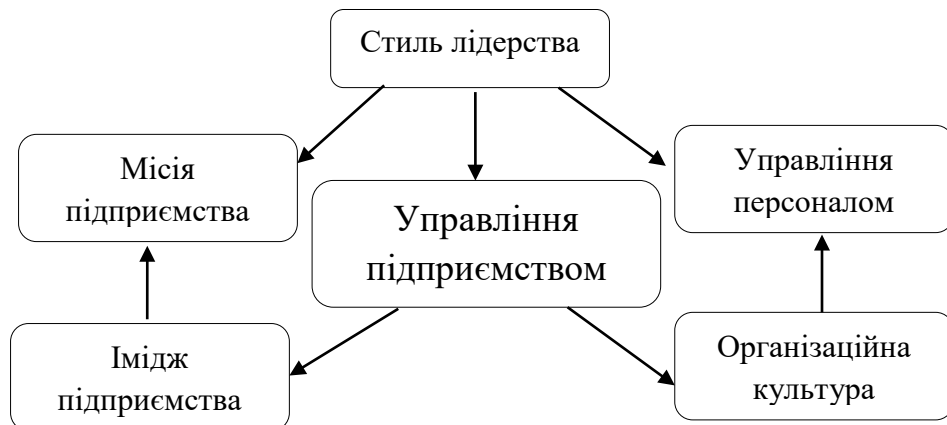


Рис. 1.2. Лідерство в системі управління підприємством\*

Примітка. \*Розроблено за: [44]

Підприємство як система, складається зі структурних підрозділів з причинно-наслідковими зв'язками. Ефективність корпоративного управління є ключовим показником його діяльності.

У рамках теорії систем можна розглядати підприємство як складну систему, що містить керовану систему і систему управління, яка визначає стратегії, політики та процедури, спрямовані на досягнення мети. Таким чином, складові системи управління підприємством можна розглядати як керуючу систему (менеджмент) та керовану систему (персонал підприємства), які взаємодіють для досягнення спільної мети.

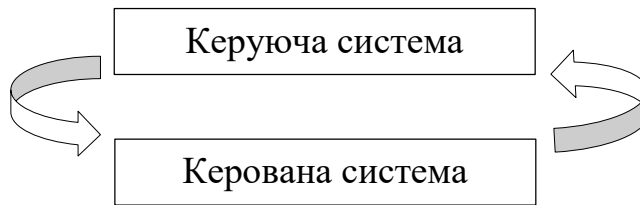


Рис. 1.3. Складові системи управління підприємством\*

Примітка. \*Розроблено за: [2]

Управлінська праця - це особливий вид трудової діяльності, що виник в результаті складного розвитку виробництва. Відмінність заключається в тому, що керівництво (управління) не має очевидних матеріальних результатів праці, а лише специфічні процеси та явища. До того ж ці результати є умовними в часі. Кількість управлінських посад на сучасних підприємствах постійно зростає. Це не регіональне явище, а глобальний тренд, який не оминає Україну. Однак справа не лише у збільшенні кількості менеджерів, а й у важливості цієї категорії управлінців, як у масштабах окремого підприємства, так і в економіці країни в цілому. Зумовлено це тим, що від ефективності організації управлінських функцій з координації роботи окремих працівників, колективів і суспільства в цілому залежить ефективність і продуктивність виробничих процесів, економіка і ВВП в національному масштабі [18].

Сучасне управління підприємством потребує комплексного підходу, що включає не лише науково обґрунтовані методи організації праці, але й спеціальні методи управління, спрямовані на стимулювання діяльності як керівників, так і всього колективу. Особливе значення у діяльності будь-якого підприємства має керівник, який має право приймати рішення в межах своїх повноважень і володіти рядом необхідних навичок, таких як уміння спілкуватися, розуміння трудових правовідносин, вміння заохочувати та стягувати, а також ефективно використовувати засоби контролю. Успішне керівництво підприємством, в значній мірі залежить від рівня освіти, професійних навичок, досвіду роботи та лідерських якостей керівника [20].

Керівникові у сьогоденні потрібно володіти не лише організаторськими здібностями для налагодження виробництва та збуту нових товарів і послуг, але

й мати глибокі знання сучасного законодавства. Він повинен бути освіченою та культурною особистістю з внутрішньою самостійністю, сміливістю та здатністю створювати та очолювати команду однодумців. Крім того, важливо мати розуміння наукових принципів управління та лідерства.

Досвід свідчить, що значна частина наших керівників та підприємців не мають достатнього рівня знань у сфері законодавства, загальної культури, а також не володіють необхідними навичками у сфері ділового спілкування [17]. За управлінською практикою, без глибокого розуміння чинного законодавства та вміння керівника налагоджувати ефективне ділове спілкування з підлеглими та партнерами, виробництво не може бути ефективним. Керівник, впливаючи на своїх співробітників, повинен вчиняти так, щоб спонукати їх до адекватної службової поведінки, відповідати вимогам підприємства та не порушувати законні права персоналу.

Відмінний керівник-лідер має риси, які можна узагальнити у трьох групах (рис. 1.4).

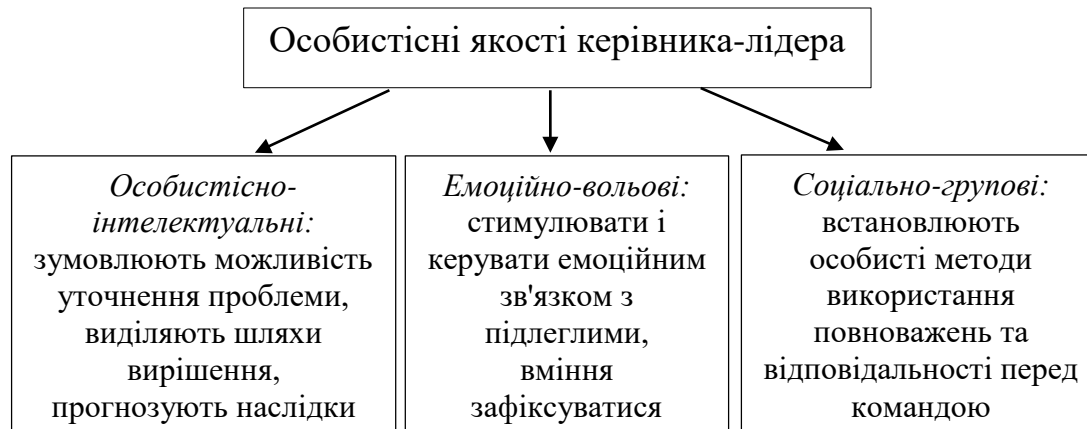


Рис. 1.4. Особистісні якості керівника-лідера\*

Примітка.\*Побудовано за: [44]

На сьогодні терміни «керівник» і «лідер» часто сприймаються як взаємозамінні, але вони несуть у собі різноманітні відтінки та відображають різні підходи до управління та мотивації колективу. Не завжди особа, яка займає позицію керівника у підприємстві, автоматично стає лідером. Успішне лідерство вимагає не лише посадового статусу, але й здатності організувати роботу

ефективно. Керівництво, у свою чергу, полягає в здатності впливати на персонал таким чином, щоб забезпечити оптимальний рівень продуктивності.

Порівняльну характеристику наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняння особливостей лідерства та керівництва у системі управління підприємством\***

<b>Особливості лідерства</b>	<b>Особливості керівництва</b>
Вільний вибір лідера для команди	Призначення керівника згідно з офіційною процедурою
Можливо, немає офіційно наданих повноважень для впливу на колектив	Має офіційно призначені обов'язки, що дозволяють впливати на своїх підлеглих
Сконцентрований на внутрішніх взаємин у колективі, однак може взяти на себе повну відповідальність у зовнішньому середовищі	Представляє за межами діяльності очолювальний колектив
Керує взаємовідносинами всередині колективу	Формально контролює взаємовідносини персоналом
Лідерство виникає, коли формується мікросередовище	Є елементом макросередовища
Приймає рішення разом з колективом	Самостійно вирішує питання, пов'язані з колективною роботою
Тенденція до постійних трансформацій	Докладає зусиль для збереження поточної системи
Увага зосереджується на якісних показниках продуктивності колективу, а не на їхній кількості	Увага зосереджується на якісних показниках продуктивності колективу
Прагне знаходити союзників	Шукає старанний персонал
Визнає власні недоліки та коригує їх	Зазвичай приписує свої помилки спільній роботі
Працює на рівних умовах у колективі	Вважає, що для ефективності колективу необхідний постійний нагляд та контроль
Має високу оцінку в колективі і користується повагою серед інших	Прагне сформулювати позитивне враження про себе та дотримуватися його

Примітка. \*Розроблено за: [23, 25, 42]

Отже, аналізуючи роль лідерства у керівництві підприємством, стає очевидним, що у динамічному середовищі керівнику надається більше можливостей для досягнення цілей підприємства та розвитку лідерських якостей. Враховуючи сучасні реалії, де навіть незначні події можуть мати значний вплив, керівник повинен бути готовим до змін та стимулювати їх у своїй команді, щоб підприємство могло зайняти провідні позиції. Таким чином, можна визначити лідерство як взаємовідносини між керівником і командою, спрямовані на досягнення стратегічної мети підприємства в умовах економічного розвитку.



### **1.3. Особливості теорій і стилів лідерства у системі управління підприємством**

Історія світового розвитку завжди була впливовою, враховуючи важливу роль лідерів та лідерства в цьому процесі. Незважаючи на цю важливість, серйозне наукове дослідження лідерів та їхньої діяльності почалося досить нещодавно - всього століття тому. Спочатку, коли вчені тільки починали розглядати цю тему, загальноприйнятою була ідея, що лідер повинен мати певні універсальні якості, які дозволять йому ефективно керувати будь-якою ситуацією. Однак з часом дослідники почали розуміти, що підходити до ролі лідера у такий спосіб надто спрощено. Замість цього, вони звернули увагу на конкретні приклади поведінки лідерів у різних ситуаціях, намагаючись розібратися у тому, як вони реагують на виклики та як це впливає на їхню ефективність.

Зважаючи на значення лідерства в сучасному менеджменті, багато вчених проводять дослідження у цій області, щоб розкрити його сутність та вплив на ефективність організаційного управління. Спільним зусиллям наукової спільноти було сформульовано кілька теоретичних підходів, які становлять основу для розуміння різноманітних аспектів лідерства.

У сучасній науковій дискусії ключове місце приділяється аналізу поведінки керівників і їх впливу на організаційні процеси. Особливу увагу при цьому приділяють, як саме лідер має вести себе, щоб максимально мобілізувати та спрямовувати зусилля команди на досягнення спільних цілей.

Такі питання розглядаються через призму теорій лідерства, розроблених ученими різних країн. Наприклад, американські біхевіористи внесли значний внесок у цю галузь науки, виокремивши різні стилі лідерства та їх вплив на ефективність групової діяльності (рис. 1.5).

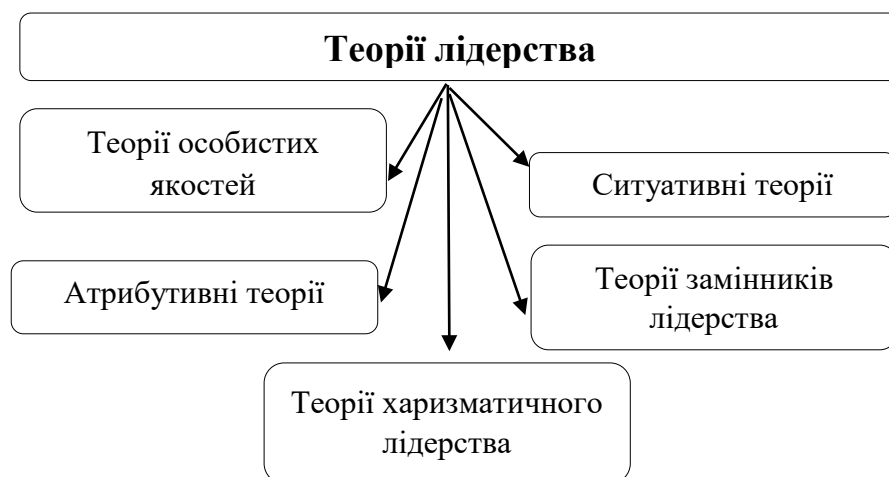


Рис. 1.5. Теорії лідерства\*

Примітка. \*Джерело: [36]

Історія дослідження лідерства розпочалася з аналізу особистих рис лідера, які, за думкою дослідників кінця XIX - початку XX століття, мають вирішальне значення для вияву лідерських якостей. Навіть коли спроба знайти універсальний перелік лідерських якостей була невдалою, у 1950-х роках дослідники знову звернули увагу на важливість особистісних, які наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Теорії особистісних якостей\*

Науковці	Ключові ідеї
Р. Хаус, Б. Бейтс [6]	Різні галузі вимагають різних характеристик лідерства, але певні аспекти завжди залишаються константними: вміння спілкуватися, бажання впливати та пряма потреба у досягненнях.
Р. Лорд [3]	Особи, що володіють лідерськими якостями, виділяються від інших: вони мають високий рівень когнітивних здібностей, проявляють консервативність у вирішенні завдань, проявляють домінантність у комунікації, є екстравертами, володіють адаптивним мисленням.
С. Кіркпатрік, Е. Локк [8]	Лідери відрізняються великою енергією, наполегливістю, динамікою, прагненням до лідерства, відвертістю, впевненістю у власних силах, когнітивними навичками та глибоким розумінням свого предмету.
Р. Блейк, Д. Моутон [42]	Лідера характеризує унікальний підхід до взаємодії з іншими. Існує п'ять різних стилів усього: демократ, диктатор, песиміст, організатор, маніпулятор.
Р. Таненбаум, В. Шмідт [39]	Стиль лідерства проявляється у готовності лідера делегувати свої повноваження членам своєї команди.

Примітка. \*Систематизовано автором

Визначні ознаки теорій особистісних якостей є:

1. Забезпечення вирішального впливу особистості лідера на процеси керівництва;
2. Недостатня увага при аналізі феномену лідерства до впливу групових процесів;
3. Розуміння лідерства як постійної риси особистості, яка виявляється у більшості життєвих та професійних обставин;
4. Аналіз стилів лідерства як унікальних виявів лідерського підходу, які виникають відповідно до особистості керівника та не піддаються швидкій зміні.

Наступним підхід, що аналізує ситуативний аспект лідерства, досліджує взаємодію різних ситуативних чинників з метою виявлення зв'язку між умовами і поведінкою лідера, який дозволяв би передбачити його дії та їх наслідки. Теорії, що розвивалися в рамках цього підходу, підкреслюють, що вибір стилю лідерства визначається контекстом. Це означає, що успішність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дозволяє лідерові впливати на інших.

Визначні ознаки ситуативних теорій є:

1. Фокус дослідження змінено з індивіда на випадок;
2. Стиль лідерства береться до уваги модель поведінки, яка формується контекстом і не залежить від особистості керівника;
3. В одній особі може спостерігатися здатність використовувати різноманітні стилі керівництва та адаптуватися до змінних обставин відповідно до потреб ситуації.

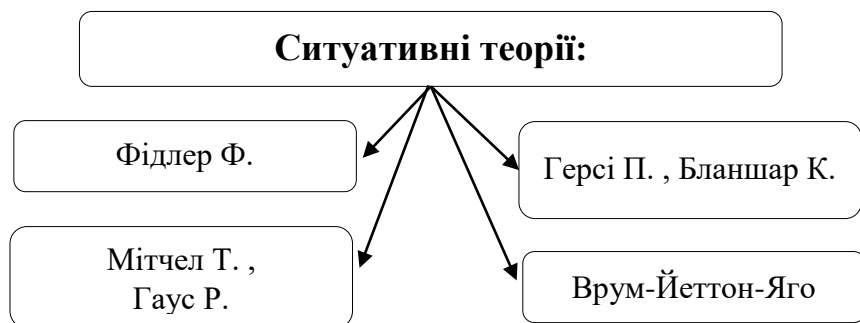


Рис. 1.6. Ситуативні теорії лідерства\*

Примітка. \*Джерело: [40]

Основний принцип ситуативного підходу полягає в розумінні сутності конкретної ситуації. Ситуація охоплює широкий спектр чинників, таких як зміст завдання, вплив організації (включаючи політику, культуру та оточення), рівень невизначеності та структура ситуації, індивідуальні особливості людей, які працюють у цій ситуації, а також позиції лідера (незалежно від того, чи є ця позиція фактичною чи уявною).

Фідлер Ф. разом з його співробітниками здійснили одну з перших спроб встановити зв'язок між стилем керівництва та організаційною обстановкою. Основна ідея полягала в порівнянні стилю керівництва з тими аспектами ситуації, які мають найбільший вплив на успіх. Згідно з ситуативною моделлю керівництва, ступінь акценту лідера на завдання і взаємовідносини визначається контекстом і відображається у відповідному стилі керівництва.

Ключовим аспектом у теорії Ф. Фідлера є спрямованість лідера на відносини та завдання. Лідер, який акцентує увагу на відносинах, проявляє інтерес до своїх співробітників, створюючи атмосферу довіри та взаємоповаги. Він відділяє час на прослуховування підлеглих, щоб зрозуміти їхні потреби. Лідер, який керується завданнями, визначає напрямок діяльності та встановлює стандарти роботи [7].

Оцінка стилю лідерства проводиться за допомогою опитування, яке відоме як «Список кращих характеристик співробітників» (Least Preferred Coworker – LPC) [7]. Це опитування містить 16 антонімічних прикметників, які оцінюються на восьмибальній шкалі. Внизу наведено приклад прикметників, які включені до шкали LPC [7]: відкритий; замкнений у собі; конфліктний; гармонійний; ефективний; неефективний; впевнений у собі; невпевнений у собі; привітний; похмурий.

Якщо лідер при розповіді про співробітника переважно звертає увагу на позитивні якості, це свідчить про його фокус на встановленні взаємовідносин. Такий лідер виявляє турботу та уважність до своїх співробітників. Навпаки, якщо лідер акцентує увагу на негативних рисах співробітника, це свідчить про його

спрямованість на завдання. Така особа приділяє більше уваги виконанню завдань, ніж стосункам з оточуючими.

Герсі П. та Бланшар К. розробили теорію лідерства, відому як «теорія життєвого циклу», яка стверджує, що стилі керівництва залежать від рівня «зрілості» керівників. Під зрілістю розуміється не лише вік, але й здатність до відповідальної поведінки, бажання досягти мети, наявність досвіду та компетентності.

Модель визначає факт існування чотирьох ключових стилів керівництва (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Стили керівництва за П. Герсі та К. Бланшар\*

S1	Вказівний	Керівник, застосовуючи такий підхід, планує приймати всі рішення без необхідності консультуватися з підлеглими. Після того, як він прийме рішення, він повідомлятиме команду про нього і очікуватиме, що вони дотримуються його вказівок.
S2	Наставницький	При використанні наставницького стилю управління, керівник залишається визначальною по функціях та завданнях. Проте, на відміну від вказівного підходу, він більш відкритий до участі і думки своїх підлеглих, активно сприяючи обміну ідеями та планами.
S3	Підтримуючий	Підтримуючий лідер, який надає підтримку, активно сприяє формулюванню ідей та ухваленню рішень, проте більшість остаточних вирішень приймається командою.
S4	Делегуючий	Лідерство такого типу акцентується на виробленні перспективної стратегії і візії майбутнього, а не на щоденному управлінні. Лідер спрямовує зусилля на формування стратегічних напрямків та бачення, залишаючи питання реалізації цих ідей підлеглим.

Примітка. \*Джерело: [6]

Вибір конкретного стилю керівництва залежить від рівня кваліфікації співробітників та ступеня їх мотивації. Ця модель передбачає чотири рівні розвитку співробітників (рис. 1.7, рис. 1.8).

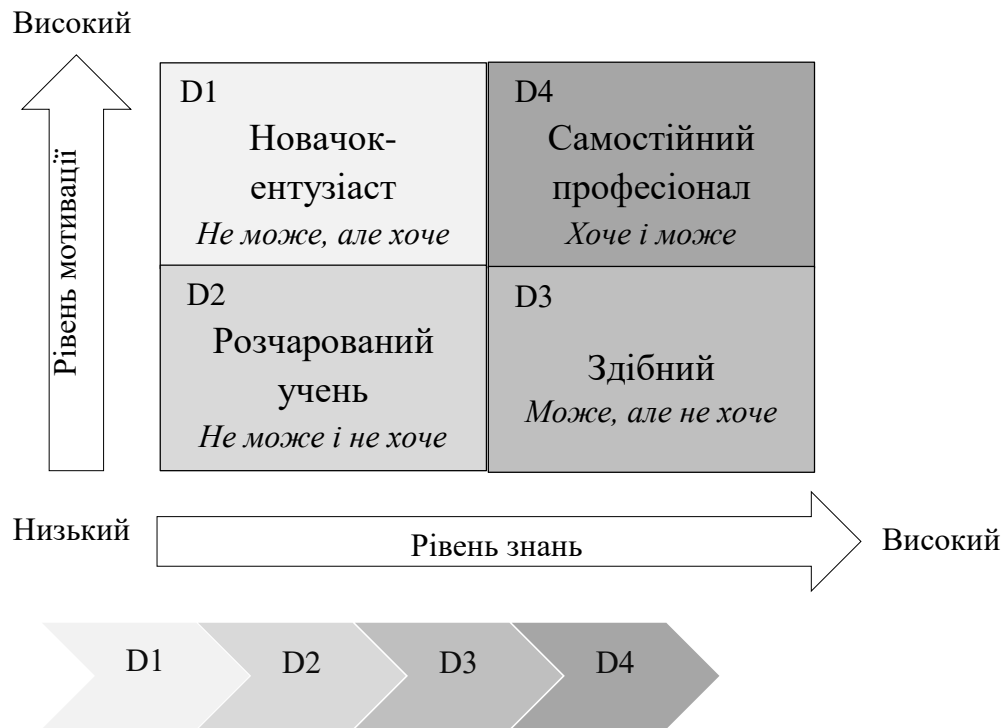


Рис. 1.7. Рівні розвитку персоналу за П. Герсі та К. Бланшар

Примітка. \*Побудовано за: [6]

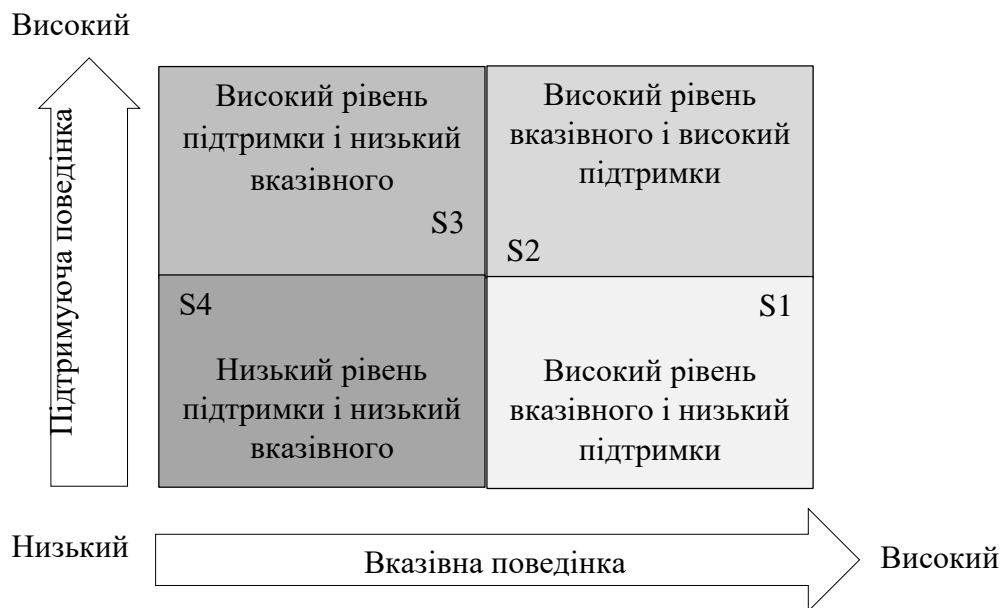


Рис. 1.8. Характеристика рівнів розвитку персоналу П. Герсі та К. Бланшар

Примітка. \*Побудовано за: [6]

Теорія життєвого циклу, яку розробили П. Герсі та К. Бланшар, надає важливі вказівки для розуміння еволюції лідерства в організаціях. Показує, що успішні лідери повинні мати гнучкість та адаптивність, щоб відповідати потребам свого колективу на різних етапах розвитку. Вона також наголошує на

важливості розвитку навичок керівництва, які відповідають потребам конкретної ситуації.

Теорія підкреслює значення гнучкості та адаптивності лідера, а також наголошує на необхідності постійного вдосконалення навичок для ефективного керівництва в різних ситуаціях.

Модель «шлях-мета» є однією з ключових теорій лідерства, яка була розроблена з метою розкриття того, як керівники можуть максимально мотивувати своїх підлеглих до досягнення поставлених цілей та завдань. Розроблена Т. Мітчеллом і Р. Гаусом у 1960-х р., ця модель підкреслює важливість співпраці між керівником та підлеглими, а також визначенням чітких шляхів до досягнення спільних цілей. Зосереджуючись на відносинах між керівником і підлеглими, а також на контекстуальних чинниках (рис. 1.9.)

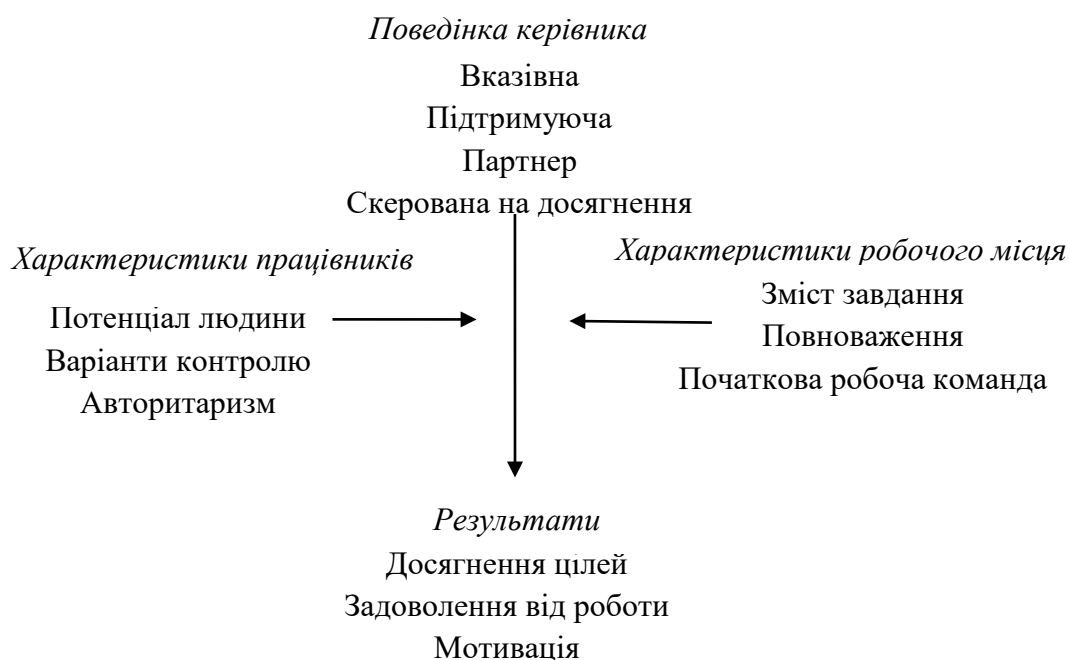


Рис. 1.9. Модель «шлях-мета» Т. Мітчелла та Р. Гауса\*

Примітка. \*Побудовано за: [36]

Модель «шлях-мета» Т. Мітчелла і Р. Гауса є цінним ресурсом для керівників, які прагнуть стати більш ефективними лідерами у підприємстві. Ця модель надає системний підхід до керівництва, що базується на розумінні ситуації, мотивації та потреб підлеглих. Акцентуючи на важливості встановлення чітких цілей та надання підтримки для досягнення їх, модель надає лідерам можливість визначити оптимальний стиль керівництва для кожної

конкретної ситуації. «Шлях-мета» виявляються ключовими аспектами успішного керівництва, підтверджуючи свою актуальність та значущість у сучасних умовах організаційного управління.

Модель Врума-Єттона-Яго розглядає різні рівні участі підлеглих у процесі ухвалення рішень в залежності від контексту. Першими її запропонували В. Врум і Ф. Єттон у 1973 році, а пізніше доповнив А. Яго у 1988 р. Ця модель обмежується в порівнянні з іншими ситуативними теоріями, оскільки фокусується тільки на одному аспекті лідерського процесу - рівні участі підлеглих у прийнятті рішень. Теорія підкреслює, що ефективність прийняття рішення можна оцінити за двома критеріями:

– якість рішення має об'єктивний вплив на його реалізацію, тоді як сприйняття визначається ступенем прийняття чи неприйняття персоналом рішення і їхнім зобов'язанням його виконати;

– сприйняття рішення. Модель рекомендує менеджерам обирати один із п'яти стилів ухвалення рішень залежно від ситуації. З табл. 1.7, ми бачимо що є два автократичні (AI і AII), два консультативні (KI і KII) і один груповий (GI) стилі.

Таблиця 1.7

### 5 стилів лідерства за Врумом-Єттоном-Яго\*

Автократичний стиль		Консультативний стиль		Груповий стиль
Автократичний I (AI)	Автократичний II (AII)	Консультативний I (KI)	Консультативний II (KII)	Груповий (GI)
Керівник самостійно приймає рішення, орієнтуючись на наявну у нього інформацію у конкретний момент часу.	Керівник взаємодіє з підлеглими для збору даних і самостійно приймає рішення.	Керівник обговорює з підлеглими їхні проблеми та пропозиції індивідуально, уникаючи колективних зустрічей, і самостійно приймає рішення, можливо враховуючи їхні думки.	Керівник слухає думки підлеглих, потім приймає рішення, яке може враховувати їх пропозиції.	Керівник пропонує колективу проблему для обговорення та спільного пошуку рішення, активно залучаючи всіх учасників. Дискусія триває до досягнення загальної згоди щодо вирішення. Керівник не нав'язує свої погляди, надаючи пріоритет ситуації перед особистістю лідера.

Примітка. \*Побудовано за: [11]



Усупереч обмеженням цієї моделі порівняно з іншими ситуативними теоріями, яка фокусується тільки на рівні участі, вона надає корисний набір інструментів для менеджерів у прийнятті ефективних рішень в різних організаційних ситуаціях.

Атрибутивні теорії. Основним аспектом лідерства є взаємодія між лідером та його наступниками, причому особлива увага звертається на вплив атрибутів, що базуються на попередньому досвіді, на ці відносини [48].

Атрибуція – спосіб, коли люди намагаються з'ясувати, як одна подія впливає на іншу, коли вони мають обмежену кількість інформації, використовуючи свій попередній досвід. Атрибуції можуть відігравати непередбачувану роль у впливі на рішення лідера. Вони можуть як підвищувати їх ефективність, так і значно її знижувати [48].

З метою уникнення негативного впливу атрибутів, Келлі розробив «коваріаційну модель» аналізу ситуацій, яка робить прийняття рішень лідера більш раціональним. Згідно з цією моделлю, лідер має спиратися на три чинники при аналізі діяльності одного з підлеглих:

1. Поведінка інших членів команди в даній обстановці;
2. Стабільність реакцій підлеглого у подібних обставинах;
3. Поведінкові реакції підлеглих у різних ситуаціях.

Теорії заміників лідерства. Д. Майндл. у другій половині ХХ ст. висунув твердження, що феномен лідерства може бути переоцінений. Він проаналізував численні ситуації, де лідерство не виявлялося вирішальним, а інші чинники мали перевагу. Іноді в колективі лідер не є необхідним; інколи його втручання навіть може призвести до негативних наслідків. Д. Майндл ідентифікував дві категорії чинників, які зменшують значення лідерства:

1. Замінники лідерства. Особливості включають дружність у взаємини, чітку організацію спільних дій, великий рівень професіоналізму та багатий досвід.

2. Нейтралізатори лідерства. Специфікації, які характеризують їх, включають відсутність гнучкості від лідерства, обмежену позиційну владу та низьку цінність нагород [5].

Теорії харизматичного лідерства. Дослідники визначили харизматичне лідерство як здатність надихати звичайних людей на здійснення надзвичайних дій у незвичайних обставинах. Центральним поняттям у цих теоріях є ідея «харизми» - унікальної якості, що забезпечує ефективність лідера [28]. Ключові ідеї дослідників щодо харизматичних теорій лідерства, наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

### Теорії харизматичного лідерства\*

Науковці	Ключові ідеї
Р. Хаус	Харизму можна розглядати як особливий аспект взаємин між керівником та членами команди. Поведінка харизматичного лідера визначається його здатністю контролювати враження, яке він справляє на своїх підлеглих.
Дж. Конгер	Харизма представляє собою явище атрибуції, яке виявляється у сприйнятті лідером як «надзвичайних рис». Формуванню харизматичного лідерства сприяють такі чинники, як готовність до ризику, турбота про підлеглих, впевненість у власних здібностях та використання нетрадиційних стратегій досягнення поставлених цілей.
Б. Шамір	Цю концепцію також відомо як теорію харизматичного самопізнання. Для виникнення харизматичного лідерства важливі такі чинники, як особистісна.

Примітка. \*Побудовано за: [28, 2, 19, 20]

Лідерство вимагає від керівника не лише здатності організувати та мотивувати свою команду, але й дбати про інтереси членів колективу та забезпечувати ефективне розподілення ресурсів. Важливими аспектами ефективного лідерства є здатність керівника впливати на поведінку і мотивацію своїх підлеглих, а також забезпечення якісних результатів у вирішенні спільних завдань.

Отже, на сьогодні існує багато теорій та стилів лідерства, кожен з них має свої особливості та застосовність в різних ситуаціях. Сучасні підходи до лідерства визнають, що універсального стилю, який був би ефективний у будь-яких умовах, не існує. Замість цього, лідери повинні бути гнучкими і здатними адаптувати свій стиль відповідно до ситуації, потреб команди та специфіки завдань.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Greenfield» (Далі ПП «Greenfield») розміщене за юридичною адресою Вінницька область, Гайсинський район, місто Гайсин.

У табл. 2.1 наведено загальні відомості про ПП «Greenfield».

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ПП «Greenfield»\*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Приватне підприємство «Greenfield»
Місцезнаходження (юридична адреса)	Вінницька область, Гайсинський район, місто Гайсин, вулиця 1-го Травня, 135
Початок діяльності	04.10.2006
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Види діяльності	Основний: 01.64 Обробка насіння для відтворення Інші: 01.19 Вирощування кормових культур однорічних і дворічних; 46.11 Торгівля сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; 10.8 Виробництво готових кормів для тварин; 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермі.

Примітка. \* Розроблено за даними підприємства

ПП «Greenfield» розташоване у помітному кліматичному поясі, що визначається його різноманітними сезонами. Літа досить теплі з середньорічною температурою близько +20°C влітку. Зими, хоч і м'які, але можуть бути прохолодними, з середньорічною температурою близько -5°C. Весна і осінь рівномірно вологі, зі значними опадами, що сприяють розвитку рослинності.

Опади у цьому у місті рівномірно розподілені протягом року, але найбільша кількість опадів припадає на весняний і осінній періоди. Весною це

важливо для забезпечення достатньої вологості для початку вегетації рослин, тоді як осінні опади сприяють збереженню вологості в ґрунті перед зимою.

Територія м. Гайсин, в якому розташоване підприємство характеризується переважно слабкою пологою рівниною. Місцевість в основному рівна з мінімальними висотними відмінностями. Переважає відкритий ландшафт, що сприяє сільськогосподарським ділянкам та іншим видам господарської діяльності.

У цій місцевості переважають чорноземи звичайні мало гумусні. Ці ґрунти відрізняються відмінною родючістю та сприятливі для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур. Вони мають темний колір, багаті на органічні речовини та мінеральні поживні речовини, і добре підходять для сільськогосподарського використання. Гумусовий горизонт в них може бути середньої товщини, а вміст гумусу в орному шарі коливається від 2% до 4%.

Такі кліматичні та ґрунтові умови роблять місто Гайсин сприятливим для ПП «Greenfield» для сільськогосподарських та сільськогосподарських ділянок, забезпечуючи достатню вологість та родючість для вирощування різних культур.

Підприємство має два основних види діяльності, які наведені на рис. 2.1



Рис. 2.1. Види діяльності ПП «Greenfield»\*

Примітка. \* Розроблено за даними підприємства

Організаційна структура є одним із ключових аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає спосіб організації внутрішніх відносин та розподілу функцій та відповідальностей серед персоналу. У цьому контексті, важливо проаналізувати організаційну структуру конкретного підприємства, щоб зрозуміти, як вона сприяє досягненню стратегічних цілей та оптимізації бізнес-процесів. Організаційна структура управління ПП «Greenfield» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура управління ПП «Greenfield»\*

Примітка. \* Розроблено за даними підприємства

Організаційна структура управління ПП «Greenfield» є лінійно-функціональною. У цій структурі обов'язки та повноваження розподілені ієрархічно. Лінійні відповідають за прийняття стратегічних рішень та управління, в той час як функціональні департаменти виконують щоденні функції та надають консультації з вузькоспеціалізованих питань. Такий підхід забезпечує ефективну координацію діяльності та оптимізацію процесів в організації.

У випадку ПП «Greenfield», лінійно-функціональна структура відображає специфіку діяльності підприємства, де різні аспекти виробництва і управління розподілені між різними підрозділами, що дозволяє кожному з них спеціалізуватися на своїй області і ефективно виконувати свої функції.

Ефективність управління сільськогосподарським підприємством залежить від різноманітних чинників, які включають умови виробництва. Тому розумно

провести економічний аналіз, починаючи з оцінки природних та економічних умов підприємства, його масштабів, сфери виробництва, ступеня інтенсивності виробництва та його результативності. Лише з урахуванням конкретних умов управління можна об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства і визначити шляхи його подальшого розвитку.

ПП «Greenfield» є сільськогосподарським підприємством, що працює та розвивається на ринку, проте, як і інші підприємства, відчуло вплив ряду зовнішніх чинників, які визначили його фінансові результати. Основний інший чинник, який вплинув на діяльність підприємства, було повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. , що спричинило значні турбулентності на ринку та в економіці загалом. У цьому випадку, аналіз ключових фінансових показників - виручки, собівартості, прибутку та рентабельності - стає важливим інструментом для визначення впливу цих подій на фінансову діяльність ПП «Greenfield». Динаміка економічної ефективності діяльності ПП «Greenfield» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Динаміка економічної ефективності діяльності ПП «Greenfield»\*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	21789,0	20848,3	25573,4	117,4
Повна собівартість продукції, тис. грн	13626,5	14335,4	17404,7	127,7
Прибуток (збиток), тис. грн.	8162,5	6512,9	8168,7	100
Рівень рентабельності (збитковості), %	59,9%	45,4%	46,9%	X

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

За даними табл. 2.2 можна визначити, що протягом досліджуваного періоду відбулося значне збільшення доходу від реалізації продукції на 17,4%, що свідчить про позитивний розвиток підприємства. Однак, при цьому повна собівартість також зросла на 27,7%, що вказує на збільшення витрат на виробництво. Незважаючи на це, прибуток підприємства залишився сталим порівняно з 2021 р.

Аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції на прикладі ПП «Greenfield» за період з 2021 р. по 2023 р. розкриває важливі тенденції у сфері виробництва комбікормової продукції для тварин, що утримуються на фермі. Динаміка рівня товарності ПП «Greenfield» наведена у табл. 2.3.

За зазначений період аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.3

### Динаміка рівня товарності ПП «Greenfield»\*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Повноцінний комбікорм для бройлерів				
Реалізовано, т.	15	25	58	386,67
Вироблено, т.	20	25	60	300
Рівень товарності, %	75	100	96,67	128,89
Повноцінний комбікорм для курей-несучок та водоплавної птиці				
Реалізовано, т.	14	30	75	535,73
Вироблено, т.	26	30	80	307,69
Рівень товарності, %	53,85	100	93,75	174,11
БМВД преміум свині				
Реалізовано, т.	9	11	27	300
Вироблено, т.	10	12	30	300
Рівень товарності, %	90	91,67	90	100

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

З огляду табл. 2.3 динаміки рівня товарності підприємства за період з 2021 р. по 2023 р. демонструє певні тенденції. Повноцінний комбікорм для бройлерів збільшився на 21,67 %, комбікорм для курей-несучок та водоплавної птиці на 39,9 %, щодо БМВД преміум свині рівень товарності у відсотковому значенні залишився сталий (90 %), але виготовлення та реалізація збільшилися втричі.

Таким чином, господарська діяльність у ПП «Greenfield» здійснюється досить ефективно, але є потенціал для подальшого покращення фінансових показників та розвитку бізнесу. Також помітно, що повна собівартість продукції та прибуток також зросли, що свідчить про певне покращення фінансових показників підприємства. Рентабельність залишається на стабільному рівні, що показує наявність ефективного управління витратами та прибутковістю виробництва. Рівень товарності продукції в цілому є на високому рівні.

Враховуючи позитивні тенденції у фінансовій діяльності та показниках товарності, можна зробити висновок, що підприємство має потенціал для подальшого успішного розвитку.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом у підприємстві**

Система управління персоналом є важливою складовою керівництва будь-яким підприємством, включаючи сільськогосподарського. У контексті аграрної діяльності, де людський чинник має вирішальне значення для досягнення успіху, ефективна система управління персоналом стає ключовим чинником конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

ПП «Greenfield» стикається з різноманітними викликами, пов'язаними з організацією та управлінням персоналом. Успішна діяльність підприємств вимагає відповідної стратегії управління персоналом, кваліфікованих кадрів, що враховує специфіку аграрного виробництва та відповідає вимогам сучасного ринку.

Сільськогосподарські підприємства, які успішно впроваджують сучасні методи управління персоналом, можуть очікувати позитивного впливу на продуктивність, якість продукції та загальну ефективність діяльності. Таким чином, вивчення та аналіз системи управління персоналом ПП «Greenfield», дозволить розкрити ключові аспекти її функціонування та виявити можливості для оптимізації та підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах сьогодення.

ПП «Greenfield», яке спеціалізується на обробці насіння та виробництві готових кормів для тварин, що утримуються на фермі, знаходиться у центрі відповідно до підготовлених та кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективного виробництва та конкурентоспроможності на ринку. Оцінка кадрового потенціалу дозволить зрозуміти наявні ресурси та можливості розвитку персоналу, а також визначити можливі шляхи для підвищення продуктивності та ефективності праці (табл. 2.4).



**Кількісний склад персоналу ПП «Greenfield»\***

Показник	Рік				2023 р. у % до 2021 р.
	Одиниці виміру	2021	2022	2023	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	15	12	16	106,7
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	13	10	14	107,7
	%	86,6	83,3	87,5	+0,9
-кількість нештатних працівників	осіб	1	1	1	100
	%	6,7	8,3	6,2	-0,5
з них зовнішні сумісники	осіб	1	1	1	100
	%	6,7	8,4	6,3	-0,4

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Таким чином з табл. 2.4 видно, що в 2023 р. спостерігається зростання середньооблікової кількості працівників у порівнянні з 2021 р. Кількість штатних працівників збільшилась з 13 до 14 осіб, що є позитивним знаком і свідчить про розширення команди та зростання потреб підприємства. Натомість, кількість нештатних працівників стабільно 1 особа, що свідчить про оптимізацію процесів або зменшення потреб у такому типі робочої сили. Зовнішні сумісники на рівних пропорціях у період з 2021 р. по 2023 р.

У 2023 р. працювало 14 штатних працівників, 1 нештатний і 1 зовнішні сумісники. Це свідчить про деяке збільшення штатного персоналу, що вказує на зростання активності підприємства та розширення його діяльності.

Важливим аспектом складової підприємства є гендерна структура персоналу, яка надасть змогу отримати більш повну картину складу колективу.

Будучи одним з ключових аспектів організаційної культури, гендерна структура персоналу дозволяє зрозуміти, як різні статі представлені у колективі та як це може вплинути на динаміку роботи та командний дух.

У гендерній структурі персоналу ПП «Greenfield» переважають чоловіки, що наведено на рис. 2.3 .



Рис. 2.3. Гендерна структура персоналу ПП «Greenfield»\*

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Гендерна структура персоналу ПП «Greenfield» за 2023 рік демонструє домінування чоловіків, що пояснено кількома чинниками. По-перше, варто врахувати, що робота на підприємстві пов'язана з фізичними навантаженнями, тому основна складова чоловіки, частка жінок у персоналі підприємства складає 37%, і це свідчить про певний рівень включення жінок у різні сфери діяльності підприємства.

Значна частина жіночого персоналу зосереджена у бухгалтерському відділі, де потрібна організаційна та аналітична експертиза, що вимагає меншого фізичного зусилля. Крім того, жінка також представлена в інших адміністративних підрозділах, таких як заступник директора, каса та агрономічний відділ.

У контексті виготовлення та реалізації комбікормів для тварин, де фізична праця може бути більш важкою, чоловіки відіграють більш активну роль, особливо у виробничих підрозділах, які вимагають значних фізичних зусиль.

Також слід відзначити, що у вищих посадах, таких як заступник директора, знаходиться жінка незважаючи на певні соціокультурні та стереотипні уявлення про лідерство та керівництво.

При прийнятті на роботу в ПП «Greenfield» одним із важливих критеріїв є освіта. В Україні з кожним роком дедалі більше спостерігається зростання кількості школярів, які обирають навчання у вищих навчальних закладах. У табл. 2.5 наведено освітній рівень працівників ПП «Greenfield». У цій таблиці повна вища освіта (ступені «Магістр» і «Спеціаліст») позначена другим (2) рівнем, а базова вища освіта (ступінь «Бакалавр») - першим (1).

**Рівень освіти працівників ПП «Greenfield»\***

<b>Посада</b>	<b>Освіта</b>	<b>Стаж роботи</b>
Директор підприємства	1 рівень	18
Заступник директора	2 рівень	2
Головний бухгалтер	2 рівень	10
Бухгалтер	1 рівень	3
Економіст	1 рівень	4
Головний касир	1 рівень	2
Касир	1 рівень	2
Головний агроном	2 рівень	11
Агроном	1 рівень	8
Аудитор із сертифікації	2 рівень	7
Лаборант	1 рівень	5
Головний механік	Не має вищої освіти	19
Головний бригадир	1 рівень	12
Бригадир	Не має вищої освіти	7
Вантажник 1	Не має вищої освіти	5
Вантажник 2	Не має вищої освіти	8
<b>Середній стаж</b>		<b>7,7</b>

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.5. свідчать, що директор підприємства та головний агроном мають найвищий рівень освіти (2 рівень), що, відображає їхню кваліфікацію та керівний потенціал. Більшість працівників (бухгалтери, економіст, касири, аудитор, лаборант) мають перший рівень освіти, що може вказувати на їхню спеціалізовану підготовку саме у своїй області роботи. Є працівники, які не мають вищої освіти (механік, бригадири, вантажники), але мають значний стаж роботи, який в свою чергу свідчить про рівень кваліфікованості у своїй роботі.

Найбільший стаж роботи відзначається у директора підприємства (18 років), головного механіка (19 років) та головного бригадира (12 років). Середній стаж роботи у всьому колективі складає 7,7 років, що свідчить про значний досвід та стабільність персоналу.

Загалом, можна сказати, що у колективі ПП «Greenfield» працюють працівники з різним рівнем освіти, від першого до другого рівня. Це означає, що у команді представлені як спеціалісти з вищою освітою та значним досвідом у відповідних сферах (таких як директор підприємства та головний агроном), так і

працівники з нижчим рівнем освіти, проте з великим стажем роботи (наприклад, механік, бригадир, вантажники).

Такий різноманітний склад персоналу дозволяє підприємству користуватися різними знаннями, навичками та досвідом в різних аспектах своєї діяльності. Наприклад, спеціалісти з вищою освітою можуть приймати стратегічні рішення та керувати процесами на підприємстві, тоді як працівники з нижчим рівнем освіти, але з великим стажем роботи, можуть мати цінний практичний досвід та вміння вирішувати конкретні завдання.

Різнноманітний склад персоналу сприяє ефективному функціонуванню підприємства, а також досягненню успіхів у його діяльності, оскільки різні знання та підходи можуть доповнювати один одного.

При аналізі якісних аспектів управлінського персоналу дуже важливим є визначення якісних показників укомплектованості штату за посадами. Регулярний аналіз цих показників, які відображають динаміку складу, розстановки та використання персоналу, є важливою умовою ефективної організації роботи з кадрами. Важливо враховувати використання фахівців з вищою освітою на відповідних посадах та вживати заходів щодо переведення їх на посади, що відповідають їхньому профілю та кваліфікації.

У табл. 2.6 наведено вихідні дані для розрахунку і аналізу показника якості розстановки кадрів у ПП «Greenfield».

За наступними розрахунками рівень забезпеченості управлінськими працівниками розраховується за формулою (2.1):

$$P_{\text{заб}} = \text{КП}_{\text{зп}} / \text{КП}_{\text{щр}} * 100 \% , \quad (2.1)$$

де  $P_{\text{заб}}$  – рівень забезпеченості управлінськими працівниками;

$\text{КП}_{\text{зп}}$  – кількість посад, зайнятих працівниками;

$\text{КП}_{\text{щр}}$  – кількість посад згідно штатного розпису.

$$P_{\text{заб}} = 16/16 * 100 \% = 100 \%$$

**Якість розстановки кадрів за посадами в ПП «Greenfield»\***

Показники	Посади, що потребують наявності вищої освіти		Посади, що не потребують наявності вищої освіти	Всього
	другого (магістерського) рівня	першого (бакалаврського) рівня		
Кількість посад, всього	6	6	4	16
Заміщено посад працівниками з вищою освітою:				
– другого рівня	4	2	–	6
– першого рівня	-	6	–	6
Разом	4	8	–	12
Працівники без вищої освіти	–	-	4	4
Всього	4	8	4	16

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Кваліфікаційний рівень обчислюється відношенням суми кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту 2 (магістерського) і 1 (бакалаврського) рівнів, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти 2 (магістерського) і 1 (бакалаврського) рівнів, у відсотках (формула (2.2)):

$$K_p = (КПЗ_2 + КПЗ_1) / (КПШ_2 + КПШ_1) * 100 \% , \quad (2.2)$$

де  $K_p$  – кваліфікаційний рівень;

$КПЗ_2$  – кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту 2 (магістерського) рівня;

$КПЗ_1$  – кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту 1 (бакалаврського) рівня;

$КПШ_2$  – кількість посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності освіти 2 (магістерського) рівня;

$КПШ_1$  – кількість посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти 1 (бакалаврського) рівня.

$$K_p = (6+6) / (6+6) * 100 \% = 100,0 \%$$

Шляхом відношення суми кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту 2 (магістерського) рівня, і займають посади, що потребують

наявності вищої освіти 2 (магістерського) рівня, і кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту 1 (бакалаврського) рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти 1 (бакалаврського) рівня, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти 2 (магістерського) і 1 (бакалаврського) рівнів, у відсотках – визначається якість розстановки кадрів за посадами (формула (2.3)):

$$Я_{\text{ркл}} = (КП_2 + КП_1)/(КПШ_2 + КПШ_1)*100 \% , \quad (2.3)$$

де  $Я_{\text{ркл}}$  – якість розстановки кадрів за посадами;

$КП_2$  – кількість посад, що потребують наявності вищої освіти 2 (магістерського) рівня і зайняті працівниками, які мають вищу освіту 2 (магістерського) рівня;

$КП_1$  – кількість посад, що потребують наявності вищої освіти 1 (бакалаврського) рівня і зайняті працівниками, які мають вищу освіту 1 (бакалаврського) рівня.

$$Я_{\text{ркл}} = (4+6)/(6+6)*100 \% = 83,3 \%$$

Як підсумок, у ПП «Greenfield» показник кваліфікаційного рівня працівників становить 100,0 %, а якість розстановки кадрів дорівнює 83,3 %. Щодо рівня забезпеченості управлінськими кадрами підприємства також становить 100,0 %.

Дослідження плинності персоналу є наступним кроком в аналізі. Аналіз у ПП «Greenfield» базується на таких показниках:

- внутрішній оборот персоналу;
- зовнішній оборот персоналу;
- оборот за наймом;
- оборот за звільненням;
- коефіцієнт плинності персоналу;
- коефіцієнт змінності персоналу.

У 2023 році у ПП «Greenfield» було прийнято на вакантні посади - 4 працівників, 1 працівник переведений на іншу посаду, також 1 працівник звільнився за власним бажанням. Таким чином, середньоспискова чисельність

персоналу склала 16 осіб.

Оборот персоналу внутрішній можна розрахувати за нижче наведеною формулою (2.4):

$$O_{\text{вн}} = (\text{ЧП}_{\text{ін}}/\text{СЧП}) * 100 \%, \quad (2.4)$$

де  $O_{\text{вн}}$  – внутрішній оборот персоналу;

$\text{ЧП}_{\text{ін}}$  – чисельність працівників переведених на інші посади;

$\text{СЧП}$  – середньоспискова чисельність працівників.

$$O_{\text{вн}} = (1/16) * 100 \% = 6,25 \%$$

Відношення чисельності прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності, дасть змогу обрахувати оборот за наймом (формула (2.5)):

$$O_{\text{найм}} = (\text{П}_{\text{вп}}/\text{СЧП}) * 100 \%, \quad (2.5)$$

де  $O_{\text{найм}}$  – оборот персоналу за наймом;

$\text{П}_{\text{вп}}$  – чисельність прийнятих працівників на вакантні посади.

$$O_{\text{найм}} = (4/16) * 100 \% = 25 \%$$

У свою чергу оборот персоналу за звільненням обчислюється відношенням кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності (формула (2.6)):

$$O_{\text{зв}} = (\text{К}_{\text{зп}}/\text{СЧП}) * 100 \%, \quad (2.6)$$

де  $O_{\text{зв}}$  – оборот персоналу за звільненням;

$\text{К}_{\text{зп}}$  – кількість звільнених працівників.

$$O_{\text{зв}} = (1/16) * 100 \% = 6,25 \%$$

Зовнішній оборот персоналу обчислюється як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням (формула (2.7)):

$$O_{\text{зов}} = O_{\text{найм}} + O_{\text{зв}}, \quad (2.7)$$

де  $O_{\text{зов}}$  – оборот персоналу зовнішній.

$$O_{\text{зов}} = 25 \% + 6,25 \% = 31,25 \%$$

Плинність персоналу визначається як відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.8)):

$$K_{пл} = (K_{зпб} + K_{зпд})/СЧП*100\% , \quad (2.8)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$K_{зпб}$  – кількість працівників звільнених за власним бажанням;

$K_{зпд}$  – кількість працівників звільнених за порушення дисципліни.

$$K_{пл} = (1/16)*100\% = 6,25 \%$$

Коефіцієнт змінності обчислюється, як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, розраховується у відсотках (формула (2.9)):

$$K_{зм} = (КПЗ/СЧП)*100\% , \quad (2.9)$$

де  $K_{зм}$  – коефіцієнт змінності;

КПЗ – найменша величина з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) працівників.

$$K_{зм} = (1/16)*100\% = 6,25 \%$$

Таким чином, у ПП «Greenfield» сталися зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу складає 6,25 %, що свідчить про релятивну стабільність робочого колективу і мізерну кількість переведень на інші посади. З іншого боку, коефіцієнт зовнішнього обороту персоналу становив 31,25 %, що свідчить саме про високу активність у прийнятті нових працівників, тому що звільнився тільки 1 працівник. Плинність персоналу за 2023 рік в ПП «Greenfield» лише складає – 6,25 %, що свідчить про стабільність робочої сили та відповідність її потребам.

### **2.3. Оцінювання лідерства в системі управління ПП «Greenfield»**

Ефективне лідерство в значній мірі залежить від соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат в підприємстві визначається ступенем взаємодії та співпраці між працівниками та керівництвом, а також загальним станом відносин. Цей аспект не тільки впливає на атмосферу в колективі, але й має значний вплив на розвиток ефективного лідерства в підприємстві. Важливість соціально-психологічного клімату полягає в його здатності виявляти



лідерський потенціал працівників, мотивувати їх і створювати сприятливі умови для їхньої участі в досягненні спільних цілей.

Соціально-психологічна атмосфера в колективі визначається його здатністю до спільної роботи, що сприяє ефективній взаємодії та забезпечує комфорт усім учасникам. Це впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність до досягнення стратегічних цілей.

Аналіз взаємодії співробітників, їхніх стосунків і комунікації в команді може виявити важливі аспекти, які впливають на продуктивність і задоволеність роботою. Мікроклімат в організації включає рівень довіри між працівниками, ступінь відкритості у спілкуванні, розподіл обов'язків, взаємну підтримку та інші.

За допомогою матриці соціально-психологічного мікроклімату проаналізуємо міжособистісні стосунки серед таких працівників ПП «Greenfield» (6 чол.): заступник директора підприємства та весь бухгалтерський відділ (головний бухгалтер, бухгалтер, економіст, головний касир, касир).

Таблиця 2.7

**Моніторинг соціально – психологічного мікроклімату в  
ПП «Greenfield»\***

№	Прізвище	1	2	3	4	5	6	$\sum B^+$	$\sum B^-$
1	Морозова Н.В.	X	+	-	+	0	+	3	1
2	Самаруха М.О.	+	X	+	-	+	-	3	2
3	Грама Д.К.	+	-	X	0	+	-	2	2
4	Крива А.І.	-	0	+	X	+	+	3	1
5	Карась В.Г.	+	+	+	-	X	0	3	1
6	Мельник К.Д.	+	+	0	-	+	X	3	1
$\sum A^+$		4	3	2	1	3	2	17	X
$\sum A^-$		1	1	2	3	1	2	X	6

Примітка. \*Розроблено автором

Для аналізу проведемо такі розрахунки:

1). Індекс згуртованості:

$$I_{зг} = \frac{\sum B^+ \pm \sum B^-}{n(n-1)} * 100\%$$

$$I_{зг} = \frac{17 - 6}{6 * 5} * 100\% = 36,67\%$$

2). Коефіцієнт взаємності

$$K_{вз} = \frac{\sum_{B+}}{\frac{1}{2}n(n-1)} * 100\%$$

$$K_{вз} = \frac{4}{3 * 5} * 100\% = 26,7\%$$

3). Коефіцієнт конфліктності

$$K_{кн} = \frac{\sum_{B-}}{\frac{1}{2}n(n-1)} * 100\%$$

$$K_{кн} = \frac{3}{3 * 5} * 100\% = 20\%$$

Таким чином, ми бачимо, що рівень згуртованості у колективі досить високий (36,67%), що свідчить про те, що більше третини всіх можливих зв'язків між співробітниками базуються на позитивних взаємних зв'язках та співпраці. Коефіцієнт взаємності (26,7%), який підтверджує наявність сильних та доброзичливих відносин між членами колективу, але коефіцієнт конфліктності досить високий (20%).

4). Визначаємо соціометричний статус кожного працівника.

$$S_i = \sum_{A_i} + - \frac{\sum_{A_i} -}{(n-1)}$$

$$S_1 = 3/5=0.6$$

$$S_2 = 2/5=0.4$$

$$S_3 = 0/5=0$$

$$S_4 = -2/5=-0.4$$

$$S_5 = 2/5=0.4$$

$$S_6 = 0/5=0$$

За допомогою такої матриці, як соціометрична, можна виявити, у кого в колективі є міжособистісні конфлікти, щоб налагодити ситуацію для подальшої комфортної та успішної взаємодії у колективі.

За результатами цього аналізу можна зробити висновок, що Морозова Н.В. поєднує в собі якості як формального лідера на посаді заступника директора, так і неформального лідера. Це може бути пов'язано з її лідерськими якостями та здатністю сприяти згуртованості та ефективності роботи колективу.

Щодо Грами Д.К., її нульовий соціометричний статус вказує на те, що вона не знаходить загальної мови з іншими членами колективу або не проявляє ініціативу у встановленні взаємодії з ними. Це може бути проблемою для ефективної комунікації та спільної роботи в колективі.

Загалом в колективі спостерігається позитивний та згуртований мікроклімат, присутні певні недоліки у взаємодії деяких працівників. Вирішення цих питань буде корисним для підвищення ефективності роботи та підтримки сприятливого робочого середовища для всього колективу.

Методика оцінки лідерських якостей ґрунтується на визначенні рівня виявлення респондентами певних лідерських якостей із вказаного переліку. Працівникам було запропоновано проаналізувати активність 10 складових лідерства серед керівного апарату ПП «Greenfield».

Для оцінки цих якостей використовувалася шкала з п'яти рівнів, яку запропонував Є. Жарик [9], де:

- 1 бал - якість майже не виявляється;
- 2 бали - виявляється дуже рідко;
- 3 бали - виявляється достатньо рідко;
- 4 бали - виявляється часто;
- 5 балів - якість виявляється стійко, систематично та очевидно [9].

Результати наведені у табл. 2.8.

За методикою Є. Жарика проведено оцінку лідерських якостей ПП «Greenfield». Найвищий загальний бал за цими характеристиками набрала Морозова Н. В. з результатом 44 бали. Вона проявила високий рівень активності, стратегічного бачення, відповідальності за команду та емоційних здібностей. Раніше у моніторингу соціально-психологічного мікроклімату Морозова Н. В.

також виявилася неформальним лідером, що підтверджується результатами даного дослідження.

Таблиця 2.8

### Оцінка характеристик лідерства у керівництва\*

№ з/п	Лідерські якості	Респонденти					
		Морозова Н.В.	Самаруха М.О.	Грама Д.К.	Крива А.І.	Карась В.Г.	Мельник К.Д.
1	Активність	5	4	5	4	3	5
2	Результативність	4	5	3	4	4	5
3	Стратегічне бачення	5	5	4	4	5	4
4	Креативність	4	3	4	5	3	3
5	Відповідальність за команду	5	4	3	4	5	5
6	Ефективна комунікаційна взаємодія	4	3	2	5	4	4
7	Оперативне прийняття управлінських рішень	5	4	5	3	4	3
8	Орієнтація на зміни	4	5	4	5	5	4
9	Емоційні здібності	5	5	4	5	5	4
10	Самоосвіта та розвиток команди	3	4	3	4	5	4
11	Всього	44	42	37	43	43	41

Примітка. \*Розроблено за:[13].

Слід зазначити, що більшість працівників керівного апарату також проявили високі лідерські якості. Найменший рівень лідерських якостей виявлено у Грами Д. К., яка набрала 37 балів.

Отже, стратегічно важливо, щоб верхівка управління акцентувала увагу на розвитку цих аспектів, які виявилися найважливішими для керівників-лідерів у забезпеченні конкурентоспроможності, як для самих керівників, так і для підприємства в цілому. Оцінка респондентів також показала, що навички, такі як структурування планування та організованість, є менш розвиненими і вимагають удосконалення. Серед вже розвинених якостей виділяються вимогливість, організаторські здібності та індивідуальний підхід до роботи з підлеглими. Також високо оцінюються навички аналізу дій та впливу на підлеглих. Проте, серед менш розвинених аспектів виявлено результативність, стратегічне бачення, ефективну комунікацію, оперативність у прийнятті рішень та орієнтацію на зміни.

Аналіз лідерського потенціалу у ПП «Greenfield», виявив формального та неформального лідера. Дослідження також підтвердило високий рівень лідерських якостей у керівництва цього підприємства. З урахуванням важливості лідерського потенціалу для ефективного управління ПП «Greenfield», явне підкреслення на необхідності розвитку лідерських якостей серед керівників і формального лідера стає важливим аспектом у забезпеченні успішності підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 3.1 Рекомендації щодо впровадження сучасних прийомів лідерства у систему управління підприємством

Успіх керівництва в ПП «Greenfield» відображається в його здатності поєднувати формальне і неформальне лідерство для забезпечення ефективного функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

Формальне лідерство стосується ролі директора підприємства С. Руднева, який відповідає за визначення стратегії, прийняття стратегічних рішень та контроль щодо їх виконання. Його роль полягає у створенні чіткої внутрішньої структури, розподілі обов'язків та визначенні напрямку розвитку підприємства. Крім того, його набутий, багатий, практичний досвід у сільському господарстві додає ваги його думкам та рішенням у питаннях, пов'язаних з виробництвом комбікормів.

Звідомлення про неофіційне лідерство, яке відображається через посаду заступника директора, Н. Морозову, у сільськогосподарському підприємстві ПП «Greenfield», є ключовим для розуміння динаміки внутрішньої команди та забезпечення успішного функціонування підприємства. Влив Наталії на співробітників через особисті якості є значущий. Н. Морозова відзначається своєю харизмою, що дозволяє їй заохочувати до себе увагою та відповідно впливати на настрій та мотивацію колективу, що є вагомим чинником для ефективної роботи всередині підприємства. Більш того, Морозова володіє вмінням сприяти єднанню команди, створюючи позитивну атмосферу та сприяючи згуртованості співробітників.

Підтримка збалансованого підходу до обох аспектів керівництва у ПП «Greenfield» є критичною для забезпечення успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей, що наведено у табл. 3.1. Охоплює розгляд удосконалення як формального лідерства, представленого директором

підприємства, так і неформального керівництва, що проявляється через заступника директора.

Таблиця 3.1

### Удосконалення стилю управління керівників у ПП «Greenfield»\*

Підсилення формального лідера	Збереження та підтримка неформального лідера	Взаємодія між формальним і неформальним лідером
Регулярний моніторинг та оцінка рівня лідерських якостей директора.	Визнання важливості ролі неформального лідера	Спільна робота та участь у прийнятті рішень
	Сприяння розвитку неформального лідера	Забезпечення відкритих комунікацій між формальним і неформальним лідерами
Підвищення прозорості та відкритості в управлінні для зміцнення довіри	Надання підтримки та ресурсів для реалізації ініціатив неформального лідера	
Використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення лідерських якостей	Визнання та винагородження досягнень неформального лідера	
Розвиток емоційного інтелекту формального лідера (директора) для кращого розуміння і взаємодії з командою	Підтримка неформального лідера у розвитку його професійних навичок	Пошук спільних підходів до вирішення конфліктів та проблем у команді

Примітка. \*Розроблено автором

Підсилення формального лідера в ПП «Greenfield» є важливим для забезпечення чіткого керівництва, впевненості в прийнятті стратегічних рішень та ефективного контролю за виробничим процесом:

– регулярний моніторинг та оцінка рівня лідерських якостей директора. Систематичне відстеження та оцінку лідерських компетенцій директора ПП «Greenfield». Регулярний моніторинг передбачає використання різних методів оцінки, таких як опитування співробітників, 360-градусний зворотний зв'язок, самооцінка та оцінка зовнішніми консультантами. Мета цього процесу – виявлення сильних сторін та областей для вдосконалення лідерських якостей директора, що сприяє більш ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей підприємства;

– підвищення прозорості та відкритості в управлінні для зміцнення довіри. Це означає, що директор повинен активно комунікувати з командою про стратегічні плани, поточний стан справ, виклики та досягнення підприємства.

Регулярні зустрічі з персоналом, відкриті форуми для обговорення важливих питань, доступність до інформації про прийняття рішень і підходів до управління допомагають знижувати рівень невизначеності та тривоги серед співробітників;

- використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення лідерських якостей. Директор повинен активно запитувати та приймати конструктивний зворотний зв'язок від своїх підлеглих, колег. Важливо не тільки отримувати зворотний зв'язок, але й аналізувати його та застосовувати на практиці, роблячи необхідні зміни в своєму стилі керівництва;

- розвиток емоційного інтелекту формального лідера (директора) для кращого розуміння і взаємодії з командою. Емоційний інтелект (ЕІ) включає вміння розпізнавати, розуміти і управляти своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Це передбачає розвиток самосвідомості, емпатії, саморегуляції, соціальних навичок та вміння мотивувати інших. Підвищення рівня ЕІ допомагає директору краще розуміти потреби і почуття підлеглих, ефективно вирішувати конфлікти, підтримувати високу мораль і створювати сприятливу робочу атмосферу.

Збереження та підтримка неформального лідера:

- визнання важливості ролі неформального лідера. Визнання важливості ролі неформального лідера, зокрема заступника директора, полягає в розумінні та визначенні його вагомого внеску у розвиток та ефективну роботу підприємства, сприяє створенню позитивного клімату в колективі та підвищує довіру до управління;

- сприяння розвитку неформального лідера і його професійних навичок. Для того, щоб заступник директора міг ефективно виконувати свої обов'язки, важливо створити для нього умови для розвитку. Це може включати надання можливостей для навчання, тренінгів, менторства та інших форм підтримки, які допоможуть розвинути його лідерські навички та компетентності;

- надання підтримки та ресурсів для реалізації ініціатив неформального лідера. Передбачає створення сприятливого середовища для втілення його ідей у життя. Це може включати в себе надання фінансових ресурсів для реалізації



проектів, доступ до необхідних інформаційних та технічних засобів, підтримку з боку команди та керівництва. Крім того, важливо забезпечити заступника директора необхідними повноваженнями та авторитетом для впровадження змін і координації дій у команді;

– визнання та винагородження досягнень неформального лідера. Це може включати в себе публічне відзначення досягнень на загальних зборах або в рамках командних зустрічей, подяки від керівництва за вклад у спільну справу, вираження визнання через внутрішні комунікаційні канали підприємства, а також надання спеціальних премій або бонусів за високі результати роботи.

Взаємодія між формальним і неформальним лідером:

– спільна робота та участь у прийнятті рішень формального і неформального лідерів. Коли два типи лідерів об'єднують свої знання, досвід, енергію та навички для досягнення спільної мети, вони здатні виробляти нові ідеї, розробляти творчі рішення, мотивувати команду та створювати сприятливу атмосферу для розвитку. Це призведе до підвищення продуктивності, ефективності та задоволеності у команді, а також до досягнення більш значущих результатів в організації або команді в цілому;

– забезпечення відкритих комунікацій між формальним і неформальним лідерами. Передбачає створення атмосфери взаєморозуміння та відкритості, де обидва лідера можуть вільно ділитися своїми думками, ідеями, поглядами та планами. Це означає, що вони мають бути готові слухати один одного безпосередньо, без перешкод або обмежень, і бути відкритими до конструктивної критики та обговорення складних питань;

– пошук спільних підходів до вирішення конфліктів та проблем у команді. Передбачає створення відкритого та довірливого середовища, в якому кожен може вільно висловлювати свої думки та почуття. Це дозволяє виявити та вирішити кореневі причини конфліктів, а не тільки їхні наслідки, та забезпечити тривалий та стабільний розвиток команди.

Отже, успіх керівництва в ПП «Greenfield» є вдалим поєднанням формального та неформального лідерства. Успішне функціонування

підприємства визначається взаємодією обох типів лідерства. Формальне керівництво створює структуру та напрямок розвитку, тоді як неформальне лідерство сприяє об'єднанню команди та створенню позитивної робочої атмосфери. Злагоджена співпраця між формальним та неформальним лідерством є важливим чинником для досягнення стратегічних цілей та ефективного функціонування організації.

### **3.2. Розвиток лідерських компетентностей у персоналі підприємства**

Розвиток лідерських компетентностей у персоналі є критично важливим завданням для будь-якого підприємства, що прагне досягти успіху у сучасному динамічному середовищі. Вкладення у розвиток цих навичок приносить значні дивіденди у вигляді підвищеної ефективності, покращеної корпоративної культури та здатності до стійкого розвитку і зростання. Процес розвитку лідерства серед працівників – ключ до успіху підприємства.

Лідерські компетентності, а також лідерство в цілому, важливі не лише для керівних посад або неформальних лідерів, вони відіграють важливу роль серед всього штатного персоналу. Розвиток цих навичок серед працівників сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, підтримує стабільність у виробничих процесах та сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Навички лідерства допомагають працівникам реагувати на непередбачувані ситуації, приймати швидкі, обґрунтовані рішення та координувати дії в екстремальних умовах. Уміння кожного працівника брати на себе відповідальність, проявляти себе у кризових ситуаціях, приймати ініціативу та координувати спільні зусилля з іншими членами команди є важливим чинником у підтримці командного духу, підвищенню мотивації колективу, розвитку успішної й продуктивної організаційної культури та підприємства в цілому.

Ситуативне лідерство є чудовим прикладом для розвитку, в контексті персоналу. Особливо в періоди непередбачуваних обставин, таких як кризові ситуації, надзвичайні події або ж повномасштабне вторгнення росії в Україну. У таких моментах кожен працівник має можливість проявити свої лідерські якості,

стати лідером у свої галузі, навіть якщо він не займає керівної посади. Саме від них залежить забезпечення сталого постачання сировини, успішна адаптація до змін у виробничих процесах та стабільність на підприємстві. Тому важливо розвивати такий параметр як лідерство у всіх працівників.

Бажання до навчання, творчості та інноваційності відображає сучасні уявлення про ефективну управлінську діяльність й організаційну культуру. Саме керівники відповідають за створення умов для навчання у підприємстві, сприяючи розвитку атмосфери, що сприяє навчанню. Заохочення до постійного самовдосконалення та критичного мислення значимі не лише для зміцнення взаємин у колективі, а й для ефективного ухвалення рішень, що ґрунтуються на розгляді різних чинників та можливостей.

Удосконалення, навчання, креативність - це ключі до реалізації змін, просування вперед із урахуванням майбутніх перспектив та викликів. Це дозволяє не лише бути гнучким та адаптивним до очікуваних змін у ситуаціях, а й творчо реагувати на непередбачувані обставини та швидко перебувати в стані маневру. Якщо увагу приділяти виключно поточним проблемам, нехтуючи майбутніми перспективами, і не виділяти час для навчання та впровадження інновацій, то підприємство ризикує не мати яскравого майбутнього. Для цього існує безліч різноманітних способів, але в загальному – три основних напрямки (рис. 3.2.).

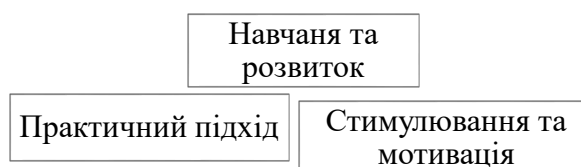


Рис. 3.2. Процес розвитку лідерських компетентностей серед працівників

Примітка. \*Розроблено автором

Розглянемо напрямки розвитку лідерських компетенцій серед персоналу:

– навчання та розвиток працівників є ключовим етапом не тільки у процесі розвитку лідерських компетентностей, але й в загальному розвитку і підвищенні кваліфікації спеціалістів;

– аналіз ринкових пропозицій освітніх послуг щодо розвитку цих компетентностей, показує, що, на відміну від інших цільових груп, лідерам можна навчатися за спеціальними програмами, спрямованих на певні компетенції;

– провайдери, що пропонують тренінги з розвитку лідерських якостей радять потенційним учасникам спочатку визначитися, на якого лідера вони націлюються – формального (отримати керівну посаду) чи неформального (навчитися вести за собою колег).

Крім того, неформальні лідери мають низку переваг. Не кожен хоче брати на себе тягар та обов'язки керівника. Неформальних лідерів поважають як колеги, так і керівники, і вони відчують себе першокласними лідерами, не будучи на керівній посаді. Тому перед тим, як відвідувати лідерські тренінги потрібно чітко усвідомити свою готовність брати на себе відповідальність.

Аналіз ринкових пропозицій освітніх послуг показує, що в онлайн-просторі існує багато різних пропозицій.

Розглянемо тренінг від бізнес-школи УКУ – Лідерство basic. Тренінг, який триває всього 4 тижні. Кожен тиждень складатиметься з 12 відеолекційних та додаткових матеріалів, вебінарів, тестів та практичних завдань, частина з яких перевірятиметься кураторами курсу: Х. Дольною та П. Худом. Усі лекції збережено у записі й можуть бути переглянуті в будь-який зручний час, тобто працівники не будуть відволікатися від робочого процесу [22].

Щодо вартості курсу на 1 людину складає 2 100 грн., що є досить бюджетно, враховуючи що курс проходить у форматі онлайн і не потребує додаткових витрат. У планах проходження всього складу колективу, тобто 16, щодо загальної вартості наведено у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Загальна вартість проходження тренінгу Лідерство basic\***

Ціна курсу	Кількість учасників	Загальна вартість
2 100 грн.	16	33 600 грн.

Примітка. \*Розроблено за: [22]

Також для ПП «Greenfield» можна використати платформу ВУМ (Відкритий Університет Майдану), яка має безліч різних курсів, тренінгів абсолютно безкоштовно і теж у форматі онлайн. Для тематики розвитку лідерства у персоналу будуть актуальні такі курси [22]:

- intelligent Listening, або Мистецтво Слухати;
- інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики;
- стратегічне маркетингове управління бізнес;
- стратегічне мислення;
- фінансове обґрунтування управлінських рішень [22].

Вище перераховані програми дозволяють учасникам розвивати навички, що сприяють підвищенню їх особистої ефективності. Ці навички включають вміння більш ефективно планувати свій час, оцінювати власну діяльність та перспективи, встановлювати та досягати цілей, подолання невпевненості у собі, керування емоціями, вміння передбачати причини стресу та застосовувати методи його подолання, а також вміння вчасно реагувати на конфліктні ситуації та уникати їх ескалації.

Практичний підхід допомагає співробітникам розвивати свої лідерські компетентності та навички в реальних умовах робочого процесу.

Створення системи менторства, де більш досвідчені співробітники (по ієрархії) діляться своїми знаннями та досвідом, сприяючи зростанню їхніх лідерських компетенцій.

Наприклад, директор ПП «Greenfield» може виявити своє керівницьке бачення, плануючи і реалізуючи різноманітні програми та ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності та розвитку лідерського потенціалу своїх працівників.

Наприклад, він може взяти під свою опіку почергово штатних працівників, виділяючи для кожного з них певний період часу, наприклад, тиждень, для надання їм індивідуальної уваги та підтримки у розвитку їхніх навичок та кар'єрного зростання. Це може включати проведення індивідуальних

наставницьких сесій, допомогу у складанні особистих розвиткових планів, надання рекомендацій та підтримки у виконанні конкретних завдань або проектів.

Такий підхід сприяє збільшенню мотивації та самооцінки працівників, підвищенню їхнього професійного рівня на основі практичного досвіду директора Руднева С. І. (18 років) та відчуттю власної значущості в колективі.

Також важливою складовою такої програми є створення атмосфери взаємопідтримки та співробітництва, де працівники почуваються комфортно та можуть відкрито ділитися своїми думками, ідеями та проблемами з керівництвом.

Стимулювання та мотивація працівників є останнім і узагальнюючим, тому що умови створені двома попередніми напрямками є підґрунтям для заохочення власної високоефективної праці, що окрім виконання штатно-функціональних обов'язків і завдань, зосереджена й над реалізацією базових функцій лідерства на підприємстві.

Система мотивації складається з двох основних складових: матеріального та нематеріального стимулювання. Вважається, що матеріальні мотиваційні чинники, такі як заробітна плата, бонуси, фінансові премії, соціальні вигоди та участь у прибутках, є найбільш важливими. Проте працівники мають різні мотиваційні чинники, і розуміння того, що стимулює кожну особу в колективі, є вирішальним.

Розглянемо саме нематеріальне стимулювання, можна використати регулювання робочого часу та заохочення вільним часом на підприємстві.

Додатковий вільний час і його забезпечення, є одним із методів зовнішньої мотивації. Може враховувати зміни у режимі відпусток, такі як розподіл основного відпусткового періоду та додаткових відпусток на різні пори року (літо, зима), можливість працювати неповний робочий день або тиждень, скорочення робочого часу і т.д. На практиці це може дуже позитивно впливати на ефективність та задоволеність працівників, оскільки вони мають більше

можливостей та час для відновлення енергії, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризику вигорання.

Модифікація робочого графіка може бути реалізований різними способами, але найпоширенішою формою є гнучкий або плаваючий графік. Однак варто зауважити, що не для кожного типу виробничого процесу можливе впровадження такого режиму робочого часу. Наприклад, якщо робота на виробництві передбачає одночасну присутність кількох працівників, які пов'язані між собою технологічним процесом, гнучкий графік не завжди може бути застосований. У таких випадках може бути ефективним рішенням надання права відповідній групі працівників установлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

Дистанційний формат роботи, що означає виконання завдань з використанням технологій зв'язку з віддаленим доступом до робочого середовища, набуває все більшої популярності серед підприємств. Цей режим роботи вже успішно використовується в багатьох сферах діяльності, де вимоги щодо фізичного присутності працівників не настільки суворі. Проте, коли мова йде про виробничу сферу, такий формат не може бути застосований з тих чи інших причин, таких як необхідність координації роботи на місці або робота з обладнанням, яке не може бути доступним віддалено. Однак, дистанційна робота чудово підходить для певних категорій працівників, таких як головний бухгалтер, бухгалтер або економіст, чії обов'язки включають в основному роботу з документацією, аналіз фінансової інформації та звітності. Для них можливість працювати в дистанційному форматі може бути ефективним чинником стимулювання.

Процес розвитку лідерства серед працівників виявляється багатограним та складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та систематичного впровадження різноманітних інструментів. Навчання та розвиток відіграють ключову роль у стимулюванні лідерського потенціалу кожного працівника, сприяючи виробленню не лише необхідних навичок, а й освідченості в прийнятті стратегічних рішень. Практичний підхід до навчання дозволяє набути не лише

теоретичних знань, а й практичного досвіду, що є необхідним для успішного втілення лідерських компетентностей у реальному житті.

Отже, розвиток лідерських компетентностей у персоналу підприємства є не лише стратегічним, але й необхідним кроком у забезпеченні успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Підвищення цих компетентностей сприяє покращенню ефективності керівництва, стимулює інноваційність та сприяє розвитку довгострокових стратегій. Лідерство на різних рівнях підприємства формує мережу впливу, що сприяє спільному досягненню цілей та реалізації потенціалу всього персоналу. Таким чином, інвестування в розвиток лідерських компетентностей у персоналу є стратегічно важливим елементом для забезпечення стабільного успіху та стійкого розвитку підприємства.

### **3.3. Зарубіжний досвід розвитку лідерства в системі управління підприємства**

Досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств, підприємств у розвитку лідерства у працівників і керівників є дуже важливим і цінним. По-перше, зарубіжні підприємства часто мають ширший діапазон досвіду і ресурсів для впровадження різноманітних програм розвитку лідерства. Вони можуть використовувати передові практики та інноваційні методи, які можуть стати прикладом для підприємств у всьому світі, включаючи вітчизняні. Зокрема, зарубіжні можуть мати доступ до передових тренінгів, семінарів та консультацій з визнаними експертами у галузі управління персоналом. Вони також можуть мати розроблені програми менторства та коучингу, які допомагають працівникам розвивати свої лідерські навички.

З іншого боку, вітчизняні підприємства можуть мати більш глибоке розуміння специфіки місцевого ринку та культурних особливостей. Вони можуть пристосовувати свої програми розвитку лідерства до унікальних потреб та викликів, з якими стикаються працівники в Україні. Крім того, вони можуть використовувати місцеві ресурси та мережі для підтримки і якісного



функціонування управлінського апарату, такі як партнерства з університетами чи професійними спілками.

Розглянемо приклади зарубіжних підприємств і як вони розвивають аспект лідерства у своїх працівників:

Google відомий своєю інноваційною системою внутрішнього розвитку, яка стимулює креативність та самовираження працівників. Одним із цих заходів є «20% Time» або «20% Day», де працівники мають можливість витратити 20% свого часу на розвиток власних ідей та проєктів, навіть якщо ці ідеї не пов'язані з їхніми поточними обов'язками. Це сприяє розвитку творчості та вихованню лідерських якостей серед працівників, оскільки вони можуть самостійно брати ініціативу та керувати власними проєктами [42].

Це підприємство відома своєю активною підтримкою розвитку лідерства серед своїх працівників. Вони запровадили програму під назвою «Розвиток талантів», яка надає можливості для навчання, тренінгів та розвитку навичок управління. Крім того, в Google існують менторські програми, де молоді працівники можуть отримати підтримку та поради від досвідчених лідерів.

Крім того, Google відомий своїми інтерактивними форумами, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, спілкуватися та навчатися один в одного. Це сприяє розвитку навичок спілкування та спільної роботи, що є важливими складовими лідерського потенціалу [32].

Nestlé, програма «Nestlé Talent Acceleration Program (NTAP)» спрямована на розвиток лідерських навичок молодих спеціалістів. Програма включає в себе змішану модель навчання, яка поєднує навчальні сесії, проєкти, менторство та можливості міжнародної мобільності. Протягом програми учасники мають можливість працювати в різних підрозділах підприємства та навчатися від досвідчених керівників [47].

Враховуючи сферу діяльності ПП «Greenfield», варто звернути увагу на досвід підприємств й організацій, які безпосередньо задіяні в сільському господарстві і функціонують в Україні. Наприклад, такі підприємства як Kernel ,

UkrLandFarming (Укрлендфармінг) можуть надати корисний досвід та підказки для ефективної роботи ПП «Greenfield» в аграрній площині.

Kernel, виробник і експортер зернових, провідний у світі у сегменті соняшникової олії та основний постачальник сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на міжнародні ринки. На частку підприємства припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 70 країн.

Головний меседж, який доносить підприємство стосовно працівників, полягає в тому, що вона розвиває потенціал своїх людей.

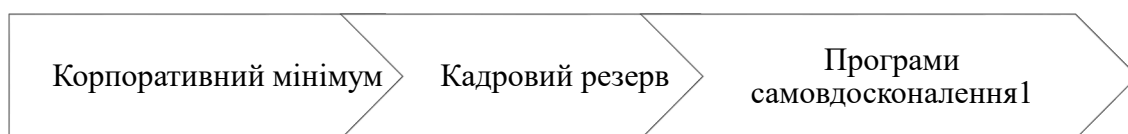


Рис. 3.3. Складові кар'єри Kernel\*

Примітка. \*Джерело: [45]

Корпоративний мінімум – передбачає внутрішнє, зовнішнє, дистанційне та спеціалізоване навчання:

- розвиток компетенцій (оцінка корпоративних навичок кожного працівника щорічно, особистий розвиток плану, орієнтований на підвищення професійних та особистих компетенцій, які потребують удосконалення, проєкт «Внутрішній тренер» – це ініціатива з навчання та розвитку, спрямована на підготовку співробітників з розвиненими компетенціями для передачі свого досвіду та знань колегам);

- професійне зростання (щорічне оцінювання навичок відповідно до вимог профілю посади, встановлення областей, де є потреба в розвитку, та визначення відповідних курсів для підвищення кваліфікації).

Кадровий резерв – навчальний проєкт, спрямований на ідентифікацію та розвиток перспективних співробітників та внутрішній розвиток кадрового потенціалу підприємства.

– практика поєднання різних методів навчання включає проведення тренінгів та майстер-класів від внутрішніх фахівців та запрошених тренерів, а також доступ до онлайн-курсів з обов'язковим виконанням домашніх завдань;

- навчання без відриву від робочого процесу;
- отримані знання можна відразу застосовувати на практиці;
- розвиток soft та hard skills.

Програми самовдосконалення спрямовуються у трьох основних напрямках (табл. 3.3), хоч вони не напряму пов'язані з лідерством, але розвиток цим компетенцій формує лідерські засади.

Таблиця 3.3

### Програми самовдосконалення Kernel\*

Програма	Характеристика
Клуб переговорів	Практичні тренінги з покращення навичок ділової комунікації та переговорів.
Speaking club	Тижневі інтенсивні курси англійської мови з фокусом на розвиток усного мовлення.
Cash Flow	Створення корпоративної гри для моделювання бізнес-процесів.

Примітка. \*Джерело: [45]

UkrLandFarming (Укрлендфармінг) – український агрохолдинг, що входить у лідерів аграрного ринку України за обсягом земельного банку та в ТОП-5 за обсягом експорту, є одним із ключових гравців у сільському господарстві країни.

«Інвестиції в розвиток персоналу є нашим пріоритетом, оскільки ми розуміємо, що висококваліфікований персонал є ключем до нашого успіху як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.» – зазначається на сайті UkrLandFarming [29].

Як у зарубіжних, так і вітчизняних підприємствах існує значна увага до розвитку лідерських якостей у своїх кадрах. Зарубіжні підприємства активно використовують різноманітні тренінги, програми та інноваційні підходи для цього, часто залучаючи зовнішніх експертів і тренерів. У той же час, вітчизняні підприємства, такі як UkrLandFarming і Kernel, беруть приклад із зарубіжних підприємств у розвитку системи навчання та програм самовдосконалення.

Наприклад, UkrLandFarming володіє дуже розвиненою системою навчання, яка орієнтована на підвищення якості керівництва та розвиток лідерських якостей серед свого персоналу. Крім того, підприємство Kernel також активно впроваджує програми самовдосконалення, спрямовані на розвиток особистості та професійних навичок своїх співробітників. Для ефективного розвитку лідерства в сільськогосподарських підприємствах важливо використовувати найкращі практики як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств, і продовжувати залучати зовнішніх експертів та впроваджувати інноваційні методи в навчання та розвиток персоналу.

Таблиця 3.4

### Система навчання UkrLandFarming\*

Система навчання	Характеристика
Корпоративний університет	Пропонує навчальні програми, які розроблені з урахуванням актуальних тенденцій у розвитку галузі бізнесу. Вони ґрунтуються на індивідуальних потребах та планах розвитку кожного співробітника. Надаються навички, необхідні для професійного зростання, враховуючи вимоги сучасного ринку та внутрішніх потреб підприємства.
«Клуб вільного спілкування УЛФ»	Розкривати свій потенціал та розвивати особистісні навички через участь у неформальному клубі. Приймати участь у дискусіях, обговореннях фільмів, бізнес-іграх та навчатися від запрошених авторитетних спікерів.
Інститут наставництва	Участь у тренінгах та інших подіях Інституту внутрішніх тренерів та наставництва дозволяє співробітникам розвивати свою кар'єру разом із досвідченими фахівцями найбільшого українського аграрного холдингу. Менторська поведінка допомагає передавати професійний досвід від більш досвідчених співробітників до менш досвідчених, що сприяє розвитку всього колективу та підвищенню його ефективності.
Розвиток кар'єри	Проект «Внутрішній кадровий резерв» є ключовою ініціативою у підприємстві, оскільки він дозволяє готувати співробітників до майбутнього розвитку підприємства. Цей проект створює можливості для паралельного зростання співробітників та підприємства в цілому. Багато працівників вже мали можливість реалізувати свій лідерський потенціал завдяки цьому проекту, розвинути свої компетенції та побудувати успішну кар'єру в підприємстві.

Примітка.\* Джерело: [29]

Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду розвитку процесу лідерства у підприємствах надає цінні уроки та рекомендації для ефективного управління підприємством в умовах сучасного ринку. Зарубіжний досвід, особливо в країнах з розвиненою економікою, таких як США демонструє високий рівень інтеграції лідерських принципів у всі аспекти управління підприємствами, активно

впроваджують інноваційні підходи до навчання і розвитку лідерів, зокрема коучинг, менторство та використання сучасних технологій для навчання, таких як віртуальні симуляції, онлайн-курси і інтерактивні тренінги.

Вітчизняний досвід, хоча і має свої специфічні виклики, також демонструє значний прогрес у розвитку лідерства. Українські підприємства активно переймають західні практики, адаптуючи їх до локальних умов. Особливу увагу приділяється створенню системи менторства, де більш досвідчені співробітники передають свої знання і досвід молодшим колегам. Українські підприємства все частіше організовують внутрішні тренінги і семінари, спрямовані на розвиток лідерських навичок, а також співпрацюють з зовнішніми бізнес-школами та тренінговими центрами. Важливим аспектом є також стимулювання інноваційного мислення та залучення працівників до процесу прийняття рішень, що сприяє формуванню сильної команди та підвищенню ефективності управління.

## ВИСНОВКИ

1. Важливим аспектом в управлінні персоналом завжди було і буде лідерство, тим паче враховуючи ситуацію в країні, яка потребує нових та ефективних керівників-лідерів. Різні науковці по-різному трактують поняття «лідер» та «лідерство», але узагальнюючи їхні підходи, лідер – це людина (особистість, індивід), яка веде за собою, незалежно від того, чи має вона посадовий статус. Лідерство – це спосіб, яким ця особистість керує і впливає на інших.

2. У системі управління підприємством лідерство і його особливості включають здатність до вирішення проблем та прийняття рішень. Часто на практиці можна побачити, що керівник немає лідерських засад і таким чином керівник діє лише згідно посадових обов'язків. У контексті керівника, а саме керівника-лідера відіграють ключову роль особистісні якості. Ефективна комунікаційна взаємодія з персоналом та іншими членами команди, вміння мотивувати та надихати співробітників до досягнення спільних цілей, уміння адаптуватися до змін в економічному, соціокультурному та політичному середовищі, створення відкритої та підтримуючої організаційної культури, а також розвиток та підтримка лідерських якостей у всьому колективі.

3. На сьогоднішній день існує багато теорій і стилів лідерства у системі управління підприємством. Найпопулярніші і актуальніші підходи до вивчення лідерства, які поділяються: особистих якостей, ситуативні, атрибутивні, заміників лідерства, харизматичного лідерства. І відповідно до кожної існує характеристики типів лідерства. Наприклад, теорія лідерства, відома як «теорія життєвого циклу», розробили П. Герсі та К. Бланшар, виділяє такі стилі керівництва, як: вказівний, наставницький, підтримуючий й делегуючий. У висновку кожен підхід і теорія доповнюють одна одну заповнюючи прогалини у інших.

4. Організаційна структура ПП «Greenfield» є лінійно-функціональною. Підприємство займається двома видами діяльності: обробка насіння для відтворення й виробництво, збут комбікормової продукції для тварин, що

утримуються на фермі. Розглядаючи економічний результат діяльності варто звернути увагу на результати фінансово-господарської діяльності ПП «Greenfield». Обсяг виручки від реалізації продукції зросла на 17,4%, що свідчить про позитивний розвиток підприємства, незважаючи на воєнний стан у країні. Усупереч цьому, на стабільному рівні залишився прибуток підприємства, порівняно з 2021 р.

5. ПП «Greenfield» нараховує загальну кількість персоналу 16. У гендерному вираженні складає 63 % й 37 %, чоловіки та жінки відповідно. Така пропорційність пов'язана з важкими фізичними навантаженнями. Більша частина жінок зосереджені у бухгалтерському відділі, де потрібні аналітичні компетенції, що вимагають меншого фізичного зусилля. Також на посаді заступник директора представлена жінка. У структурі рівня освіти персоналу найбільша частка працівників з 1 (бакалаврський) рівнем освіти – 8 працівників., 2 (магістерський) рівень освіти та не мають вищої освіти по 4 працівники відповідно. Значний стаж роботи мають директор підприємства (18 років), головний механік (19 років) та головний бригадир (12 років). 7 років складає середній стаж роботи у всьому колективі, що свідчить про значний досвід та стабільність персоналу.

6. Лідерство у системі управління ПП «Greenfield» можна оцінити декількома методиками, одна із таких моніторинг соціально – психологічного мікроклімату та опитування працівників. Після аналізу першого виявилось, що рівень згуртованості у колективі високий (36,67%), більше третини всіх можливих зв'язків позитивні та високий рівень співпраці. Коефіцієнт взаємності (26,7%), який також позитивно впливає, але при цьому коефіцієнт конфліктності досить високий (20%). У результаті цього було виявлено нульовий соціометричний статус у Грами Д.К., що свідчить про проблеми для ефективної комунікації та спільної роботи в колективі. Натомість було розкрито неформального лідера заступника директорат – Морозову Н.В. Мікроклімат у колективі позитивний і сприятливий для співпраці і досягнення цілей підприємства. За методикою Є. Жарика проведено оцінку лідерських якостей підприємства «Greenfield». Найвищий загальний бал за цими характеристиками

набрала Морозова Н. В. з результатом 44 бали. Вона проявила високий рівень активності, стратегічного бачення, відповідальності за команду та емоційних здібностей. Слід зазначити, що більшість працівників також проявили високі лідерські якості. Найменший рівень лідерських якостей виявлено у Грами Д. К., яка набрала 37 балів.

7. Рекомендації ПП «Greenfield» базуються на інтеграції як формального, так і неформального лідерства. Ці рекомендації можуть значно посилити взаємодію в команді та підвищити загальну продуктивність підприємства. Підсилення формального лідера забезпечить стабільність та напрямок в управлінні, тоді як збереження та підтримка неформального лідера сприятимуть зміцненню спільної роботи в команді та розвитку лідерських якостей на всіх рівнях. Реалізація запропонованих напрямів покращення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості ПП «Greenfield» на ринку.

8. Ситуації, які вимагають лідерських навичок, можуть виникати не лише у керівників, але й у штатного персоналу. В сучасному бізнес-середовищі, де зміни є постійною основою реальності, важливо, щоб кожна особа була готова взяти на себе ініціативу, приймати важливі рішення та вести команду у складних ситуаціях. Такий підхід дозволяє розширити коло осіб, які можуть брати на себе відповідальність та приймати вирішальні рішення, що сприяє більш ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

9. З огляду на зарубіжний та вітчизняний досвід було виявлено, що сільськогосподарські підприємства України не лише усвідомлюють, але й активно застосовують сучасні методи та стратегії розвитку лідерства. Це відображається у впровадженні передових підходів до навчання та розвитку керівників та персоналу, удосконаленні системи менторства та коучингу, а також у створенні механізмів для адаптування цих підходів до нестабільної економічної і політичної середовища. Багато сільськогосподарських підприємств українського сектора активно адаптуються до світових стандартів управління та впроваджують передові методики.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Бізо Л., Ібрагімова І. Розвиток лідерства : навчальний посібник . Київ : САММІТ-КНИГА, 2012. 400 с.
3. Бондарчук Л. В., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 664-667.
4. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Інститут змісту і методів навчання, 2007. 270 с.
5. Вербовська Л.С. Управління персоналом : практикум. Івано-Франківськ: Видавництво «НОВА ЗОРЯ». 2007 р. 113 с.
6. Войтко, С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 195 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46821>
7. Волкова Н.П., Наход С. А., Крижановська Г. І. До питання про лідерські якості викладача вищої освіти та шляхи їх розвитку в умовах аспірантури: *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2019. С. 30–39. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer\\_2019\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2019_2_5).
8. ВУМ online: вебсайт. URL : <https://vumonline.ua/search/?search=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80> (дата звернення: 05.04.2024).
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
10. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715> (дата звернення: 05.04.2024)

11. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.
12. Гороховський О. В. Перехід до фінтеху – єдиний шанс українських банків розірвати зачароване коло : *Ain*. вебсайт. URL: <https://ain.ua/special/usaid-monobank-ukr/> (дата звернення: 05.04.2024)
13. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_10_26)
14. Гура Т. В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ» Пріоритети. 2016. 40 с.
15. Друкер. П. Ефективний керівник. пер. з англ. Р. Машкової. Київ: Видавництво група КМ-БУКС. 2018. 248 с.
16. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Видавництво Європейського університету, 2003. 640 с.
17. Калетнік Г. М., Мазур А. Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 11. С. 7-14
18. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.06. Київ, 2008. 16 с.
19. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 С. 24-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_7)
20. Коломієць Т. В. Інституціональне середовище формування інтелектуального капіталу підприємств аграрного сектору. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 3. С. 97-107
21. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник : тлумачно-термінологічний. Київ : КНТ, 2007. 577 с.

22. Курс лідерство basic : *Prometheus*. вебсайт. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/leadership-course/> (дата звернення: 17.04.2024).
23. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. *Буковинська державна фінансова академія*. 2010. № 6. С.24-29
24. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 53–57
25. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64-67  
URL: [https://www.problecon.com/pdf/2012/1\\_0/64\\_67.pdf](https://www.problecon.com/pdf/2012/1_0/64_67.pdf)
26. Максвелл Дж. Розвину лідера в собі 2.0. Як впливати на людей і вести їх за собою. Київ: Брайт Букс, 2024. 224 с.
27. Міляєва В. Р. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія Київ: Видавництво Р. А. Козлов, 2021. 296 с.  
URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>.
28. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Харизма й харизматичне лідерство: аналіз основних концепцій. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 125-131.
29. Персональний та кар'єрний розвиток UkrLandFarming.: вебсайт. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/career/our-perevahy/personal-and-career-development/> (дата звернення: 10.03.2024).
30. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш Формат, 2019. 589 с.
31. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків. 2017. 100 с.
32. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ, 2015. 505 с.

33. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський літопис*. 2008. № 2. С. 172-176. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/45414>
34. Серета Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступі: навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
35. Серндберг Ш. Включайся! Жінки, робота і воля вести за собою / пер. з англ. В. Наріжна. Київ: Критика, 2017. 280 с.
36. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: навчальний посібник: Київ: Центр учбової літератури, 2009.
37. Смачило В., Наливайко Т. Визначення стилю управління на підприємствах будівельної сфери. *Економічний дискурс*. 2020. №1. С. 52-58 URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-6>
38. Сучасні стилі керівництва : *Вікіпедія*. вебсайт. URL:[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96\\_%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96\\_%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96_%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0) (дата звернення: 10.03.2024)
39. Танненбаум Р., Воррен Г. Шмідт. Як обрати стиль лідерства. Київ : Книголав, 2018. 72 с. URL: <https://knigolove.ua/book/ak-obrati-stil-liderstva> (дата звернення: 15.03.2024)
40. Теорія ситуаційного лідерства: правила та помилки: *вебсайт*. URL: <http://surl.li/oobpf> (дата звернення: 18.03.2024)
41. Харченко В.В., Харченко Г.А. Інноваційно-інвестиційне забезпечення ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4888> (дата звернення: 13.03.2024)
42. Цандлер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств. Київ: Кондор, 1997. 317 с.

43. Черваньов Д. М. Менеджмент. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2001. 234 с.
44. Економіка підприємства / А. В. Шегда та ін. ; за ред. А. В. Шегди. Київ.: Знання-Прес, 2002. 335 с.
45. Kernel. Career.: *вебсайт*. URL: <https://career.kernel.ua/life/drive-your-mind/> (дата звернення: 05.04.2024).
46. Martin. The Google way of motivating employees : *Cleverism*. вебсайт URL : <https://www.cleverism.com/google-waymotivating-employees/> (дата звернення: 17.03.2024)
47. Nestle. Career.: *вебсайт*. URL: <https://www.nestle.ua/jobs> (дата звернення: 21.04.2024).
48. Stogdill R. Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974. 424 p.