

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту

Завідувачка кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____

(підпис)

«____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Економіка»

на тему: «Лідерство як фактор підвищення ефективності управління персоналом (на прикладі ФГ «Джондір-Б»)»

Виконавець: студент ФЕУП, групи 63

Бірбінюк Андрій Петрович

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сорока Олександра Володимирівна

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Бірінюк А. П. Лідерство як фактор підвищення ефективності управління персоналом (на прикладі ФГ «Джондір-Б»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі розкрито теоретичні засади лідерства в системі управління персоналом сучасної організації, визначено економічну сутність понять «лідер» та «лідерство», а також проаналізовано основні підходи до розвитку лідерських компетенцій у менеджменті. На основі аналізу діяльності ФГ «Джондір-Б» представлено оцінку структури персоналу та проведено дослідження домінуючих лідерських стилів керівників підприємства. За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення лідерських практик на підприємстві, зокрема впровадження принципів гнучкого лідерства, формування сучасної лідерської культури в умовах криз та невизначеності, а також розвиток самоменеджменту та професійних компетенцій керівників.

Ключові слова: лідерство, лідерські стилі, управління персоналом, гнучке лідерство, лідерська культура, самоменеджмент.

ANNOTATION

Birbinyuk A. P. Leadership as a Factor in Improving the Efficiency of Personnel Management (based on the example of FG “Dzhondir-B”).

Qualifying work on obtaining a Master’s degree in the specialty 051 «Economics» for the educational program «Economics». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2025

The paper explores the theoretical foundations of leadership within the personnel management system of a modern organization, defines the economic essence of the concepts “leader” and “ leadership,” and analyzes the main approaches to developing leadership competencies in management. Based on the analysis of the activities of FG “Dzhondir-B,” an assessment of the personnel structure is presented and a study of the dominant leadership styles of the enterprise’s managers is conducted. According to the research results, directions for improving leadership practices at the enterprise are proposed, in particular the implementation of flexible leadership principles, the formation of a modern leadership culture under conditions of crisis and uncertainty, as well as the development of self-management and professional competencies of managers.

Keywords: leadership, leadership styles, personnel management, flexible leadership, leadership culture, self-management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Економічна сутність поняття «лідер» та «лідерство».....	6
1.2. Підходи до розвитку лідерства в управлінській діяльності.....	13
1.3. Лідерство як системний процес у сучасному управлінні персоналом.....	17
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ФГ «ДЖОНДІР-Б»	
2.1. Загальна характеристика діяльності ФГ «Джондір-Б»)».....	28
2.2. Структура персоналу ФГ «Джондір-Б»)».....	39
2.3. Оцінка стилів управління, лідерських якостей і взаємодії керівників із персоналом.....	44
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ФГ «ДЖОНДІР-Б»	
3.1. Гнучке лідерство як основа сучасного управління організацією.....	57
3.2. Підтримка сучасної лідерської культури управління персоналом в умовах криз та невизначеності.....	62
3.3. Підвищення управлінської ефективності через самоменеджмент та професійний розвиток лідерства.....	67
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
Список літературних джерел.....	88
Додатки.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання невизначеності особливого значення набуває ефективне управління персоналом, а ключовим його елементом виступає лідерство. Від рівня лідерських компетенцій керівників, їхньої здатності надихати, мотивувати та спрямовувати колектив залежить продуктивність роботи, стійкість організації до криз та її конкурентоспроможність. Для підприємств аграрного сектору, зокрема фермерських господарств, питання розвитку лідерських практик має особливе значення, оскільки вони функціонують в умовах високих ризиків, сезонності та постійних змін ринкової кон'юнктури. Саме тому дослідження лідерства як фактору підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ФГ «Джондір-Б» є актуальним і своєчасним.

Об'єктом дослідження є лідерські прктики та взаємодія керівників і персоналу в організаційній системі ФГ «Джондір-Б».

Предмет дослідження – лідерство як фактор підвищення ефективності управління персоналом ФГ «Джондір-Б».

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних підходів до розвитку лідерства в системі управління персоналом і розробка рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик у ФГ «Джондір-Б».

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади лідерства та його роль у системі управління персоналом.
2. Дослідити підходи до формування та розвитку лідерських компетенцій у менеджменті.
3. Надати загальну характеристику діяльності ФГ «Джондір-Б».
4. Проаналізувати структуру персоналу підприємства.
5. Оцінити домінуючі лідерські стилі керівників ФГ «Джондір-Б».

6. Визначити проблеми та потенціал розвитку лідерства в організації.

7. Запропонувати напрями вдосконалення лідерських практик тдля підвищення ефективності управління персоналом.

Аналіз досліджень і публікацій за темою роботи. Теоретичні та методичні засади лідерства ґрунтуються на роботах класиків менеджменту – М. Вебера, Д. МакГрегора, П. Друкера, К. Левіна, Дж. Коттера. Сучасні дослідники, зокрема Г. Мінцберг, Д. Голлман, У. Бенніс, розкривають психологічні аспекти лідерства, стилі керівництва та вплив емоційного інтелекту на управління персоналом. Теоретичні положення адаптовано в контексті українських реалій у працях О. Амоші, В. Василенка, Л. Шаршукової та інших науковців. Проте недостатньо дослідженим залишається питання формування ефективних лідерських практик у малих аграрних підприємствах, що зумовлює актуальність даної роботи.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічність та об'єктивність отриманих результатів. До загальнонаукових методів належать аналіз і синтез, які використовувалися для розкриття теоретичних засад лідерства та структурування наукових підходів. Метод порівняння дозволив визначити спільні та відмінні риси різних лідерських моделей і стилів керівництва. Узагальнення застосовано для формування висновків щодо тенденцій розвитку лідерських компетенцій у менеджменті.

Серед спеціальних методів використано експертне оцінювання та соціологічні методи, зокрема анкетування персоналу ФГ «Джондір-Б» для визначення домінуючих лідерських стилів і рівня задоволеності працівників управлінською взаємодією. Графічний метод дозволив наочно представити результати аналізу структури персоналу та оцінювання лідерських характеристик. Для виявлення сильних і слабких сторін управлінських практик підприємства застосовано елементи SWOT-аналізу. Крім того,

використано методи системного підходу та структурно-логічного аналізу для обґрунтування напрямів удосконалення лідерських практик.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації українських і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, внутрішню звітність ФГ «Джондір-Б», статистичні дані, результати опитувань та практичні матеріали підприємства.

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення лідерських практик і формування сучасної управлінської культури у ФГ «Джондір-Б». Розроблені заходи можуть бути використані також іншими аграрними підприємствами для покращення лідерських компетенцій керівників та підвищення результативності їхньої діяльності.

Апробація результатів дослідження. Сорока О.В. Бірбінюк А.П. Феномен «лідерства» у контексті ефективної командної взаємодії. *Успіхи і досягнення у науці.* №7 (17), 2025, с. 711-726 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/26807>

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів із висновками до кожного, узагальнених підсумкових висновків, переліку використаних джерел (46 позицій) та додатків. Загальний обсяг становить 87 сторінок, у роботі подано 24 таблиці, 7 рисунків та два додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Економічна сутність поняття «лідер» та «лідерство»

Англійське слово «leader» походить від дієслова «to lead», яке перекладається як «вести». Корені цього слова в англосаксонській мові сягають терміна «laed», що позначає «шлях» або «дорогу», а дієслово «laeden» – «подорожувати». Отже, лідер – це той, хто йде попереду, прокладаючи маршрут для інших [1, с. 21].

У кельтських мовах термін «leading» тлумачився як утримування курсу або напрямку, а також створення умов, за яких інші йдуть слідом за ним [2, с. 8]. У латинській мові подібне значення передавалося словом «gubernator», що буквально означає керманіч корабля, натякаючи на керівну роль особи, яка веде за собою інших [3, с. 65].

У культурному контексті Індії поняттю «лідер» відповідає слово «neta», що позначає особу, яка користується авторитетом, має харизму та здатна впливати на інших. Уявлення про лідера в Індії передбачає, що він надихає своїм прикладом і веде за собою, демонструючи зразок для наслідування [2, с. 320].

У китайській традиції ефективне управління асоціюється з образом вітру («фен»), що символізує витончене, майже непомітне, але дієве лідерство, яке здобуває серця людей завдяки гнучкості й мудрості [4, с. 9].

Концепт шляху як метафори лідерства має глибокі історичні корені в багатьох давніх культурах. Як зазначає Д. Адаір [5], у мовах персів, єгиптян, греків і римлян ця ідея фігурує у формах, пов'язаних із рухом і напрямом. Наприклад, давньогрецьке «hegemon» та латинське «dux» – обидва слова передають значення провідника, що веде за собою інших у подорожі.

Таким чином, етимологія поняття «лідерство» у різних традиціях сходиться на ідеї ведення за собою. Синтез західного прагматизму та східної

метафоричності дозволяє виділити два ключові елементи лідерства: наявність напрямку (руху) та готовність інших слідувати, яка ґрунтується на довірі й повазі.

У загальному розумінні, лідерство – це здатність впливати на окремих осіб або групи, стимулюючи їхню діяльність задля досягнення спільних цілей. При цьому варто зазначити, що влада не завжди є синонімом лідерства, хоча лідерство, як правило, призводить до виникнення або зміцнення влади.

Істинне лідерство не потребує примусу – воно володіє силою впливу без необхідності застосування сили.

Справжній лідер – це той, хто здатен сформулювати переконливу ідею або систему поглядів, яку люди охоче приймають.

Керівник, у свою чергу, не може бути слабким, адже управління вимагає сили – не стільки фізичної, скільки внутрішньої [1, с. 31].

У сучасній економічній науці та практиці співвідношення між ефективним управлінням і лідерством посідає ключову позицію. Лідерство виступає центральним елементом якісного управління, оскільки проявляється у будь-якому стійкому людському об'єднанні. Перехід до ринкової економіки супроводжується відмовою від жорсткої ієрархічної системи, заснованої на адміністративному контролі та необмеженій виконавчій владі. Натомість акцент переноситься на економічні методи управління, що відповідають ринковим відносинам. Це вимагає нового підходу до управлінських пріоритетів.

У центрі уваги організації мають бути співробітники, а зовнішня орієнтація спрямована на споживача продукції або послуг. Феномен лідерства має глибокі корені в самій людській природі. Його прояви можна простежити і в тваринному світі, де в соціальних видах завжди виокремлюється домінантна особина – ватажок, який виконує функції керівника згідно з природними законами, обумовленими середовищем існування.

Лідер виконує важливу роль у задоволенні потреб індивідів і спільнот, сприяючи їхній консолідації. Початкові дослідження лідерства ґрунтувалися на припущенні, що ефективні лідери володіють певними унікальними особистісними якостями. Згодом ця ідея трансформувалася у погляд, що результативне лідерство зумовлене вибором відповідних моделей поведінки. У подальшому акцент змістився на взаємодію між лідером і послідовниками, розглядаючи лідерство як процес взаємного впливу.

Сьогодні актуальним стає підхід, згідно з яким ефективні лідери формують середовище, де кожен може стати лідером для самого себе. Це означає не лише делегування повноважень, а й розвиток лідерських якостей серед співробітників.

Отже, головною метою лідерства є максимальне розкриття потенціалу працівників, усвідомлене управління організацією та здатність долати зовнішні виклики як у професійному, так і в особистому житті [6, с. 33].

Лідерство виконує важливу функцію в контексті раціонального управління персоналом, орієнтуючи діяльність на ефективне використання часу. Це передбачає два підходи: або максимально ефективно використовувати наявний час для досягнення високих результатів (максимальний критерій), або досягати поставлених цілей з мінімальними витратами часу (мінімальний критерій). Як зазначає Л. Зайверт, покращення будь-яких процесів слід розпочинати із саморозвитку: «Зміни себе – і ти зміниш світ навколо себе» [7, с. 204].

Лідерство передбачає виконання ряду функцій, які реалізуються через щоденне вирішення завдань і подолання проблем, що зазвичай відбувається у визначеній послідовності.

Керівництво і лідерство розглядаються як персоніфіковані форми соціального контролю, що поєднують різні методи соціально-психологічного впливу з метою досягнення оптимального управлінського ефекту в колективі [8, с. 94].

Водночас важливо розрізняти поняття «керівник» і «лідер». Основна відмінність полягає в тому, що керівник не обов'язково є лідером у своїй організації. Керівництво стосується організаційного аспекту діяльності, тоді як лідерство – це здатність впливати на людей і мотивувати їх до результативної праці.

Ефективне лідерство, як правило, формується в процесі управління персоналом. З огляду на це, доцільно окреслити певні характеристики, що можуть слугувати орієнтирами у процесі становлення ефективного лідера (див. рис. 1.1).

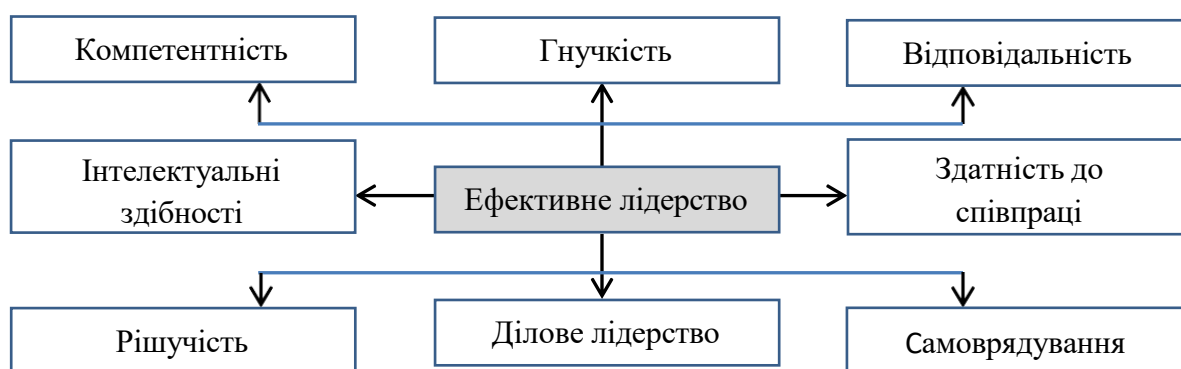


Рис. 1.1. Характерні риси ефективного лідерства

Джерело: складено автором за [9]

У сучасних умовах управління великими підприємствами (з кількістю працівників понад 50 осіб) лідер не має змоги ефективно комунікувати з усіма співробітниками безпосередньо. Вважається, що оптимальною кількістю для особистого впливу лідера є до десяти осіб – саме вони можуть бути натхненниками, провідниками ідей керівника. Саме тому критично важливою є наявність сильної, ініціативної та креативної команди, яка не лише поділяє ідеї лідера, але й активно сприяє їх поширенню в колективі.

Формування робочої (творчої) групи в управлінні підприємством передбачає кілька ключових етапів:

1. Визначення складу та ролей: необхідно залучити кваліфікованих фахівців, неформальних лідерів, креативних особистостей і новаторів, які впливають на прийняття рішень.

2. Розподіл повноважень та обов'язків, призначення керівника та координаторів групи.

3. Планування діяльності: визначення етапів роботи, змісту завдань, відповідальних осіб, очікуваних результатів та форм звітності.

4. Формалізація роботи: укладення меморандуму, що регламентує права, обов'язки, цілі співпраці, терміни, графік звітності.

Командна робота, в цьому контексті, – не просто сума зусиль, а цілеспрямована взаємодія, що базується на узгодженості, розподілі функцій і постійній координації.

Роль лідера полягає в наступному:

- чітко сформулювати проблему та визначити цілі;
- забезпечити ресурсну базу;
- стимулювати внутрішню та зовнішню підтримку;
- бути відкритим до конструктивної критики;
- нести відповідальність і застосовувати необхідні управлінські інструменти.

Цю ідею переформулює вислів Лао Цзи: «Найкращий лідер той, чие існування майже непомітне» [10].

Етапи формування команди (за Б. Такменом і М. Дженсенем):

1. Формування (Forming): окреслення цілей, розподіл ролей, перші спроби взаємодії, виявлення лідерів.

2. Бурління (Storming): зниження продуктивності, конфлікти, боротьба за вплив, кризове самоусвідомлення.

3. Нормування (Norming): встановлення правил, формування спільних цінностей і узгоджених ролей.

4. Функціонування (Performing): пік ефективності команди, продуктивна робота, фокус на результат, розкриття потенціалу кожного.

5. Розпад (Adjourning): завершення завдань, поява невизначеності, потреба в підтриманні командного духу до розформування.

Ефективність команди значною мірою залежить від:

- лідера (вміння впливати, організовувати, забезпечувати ресурсами, координувати зусилля);
- учасників (усвідомлення значення завдань, відповідальність, навички, культура комунікації).

Водночас командна робота не позбавлена недоліків. Із часом можливе формування групового мислення, що призводить до консерватизму, втрати самокритичності, небажання сприймати альтернативні думки, соціального тиску всередині команди.

Фази процесу лідерства (за Л. Зайвертом):

1. Постановка цілей – аналіз і визначення пріоритетів.
2. Планування – розробка сценаріїв і альтернатив.
3. Прийняття рішень – вибір оптимальних дій.
4. Організація та реалізація – впровадження плану у повсякденну діяльність.
5. Контроль – оцінювання результатів, коригування дій.
6. Інформація та комунікація – наскрізна фаза, що забезпечує зворотний зв'язок і взаєморозуміння.

Ці функції можуть накладатися одна на одну і не обов'язково реалізуються послідовно.

Таким чином, лідерство – це послідовне, усвідомлене застосування ефективних стратегій і методів управління, спрямованих на розкриття потенціалу персоналу та досягнення цілей організації.

Феномен лідерства є багатогранним і комплексним. Існує велика кількість класифікацій лідерів:

- одні – за професійним і життєвим досвідом;
- інші – за психологічними рисами;
- ще інші – за стилем поведінки, звичками.

Одну з найбільш доступних і практичних класифікацій запропонував В. Пугачов (див. рис. 1.2), яка дозволяє ефективно застосовувати лідерські моделі в управлінні.

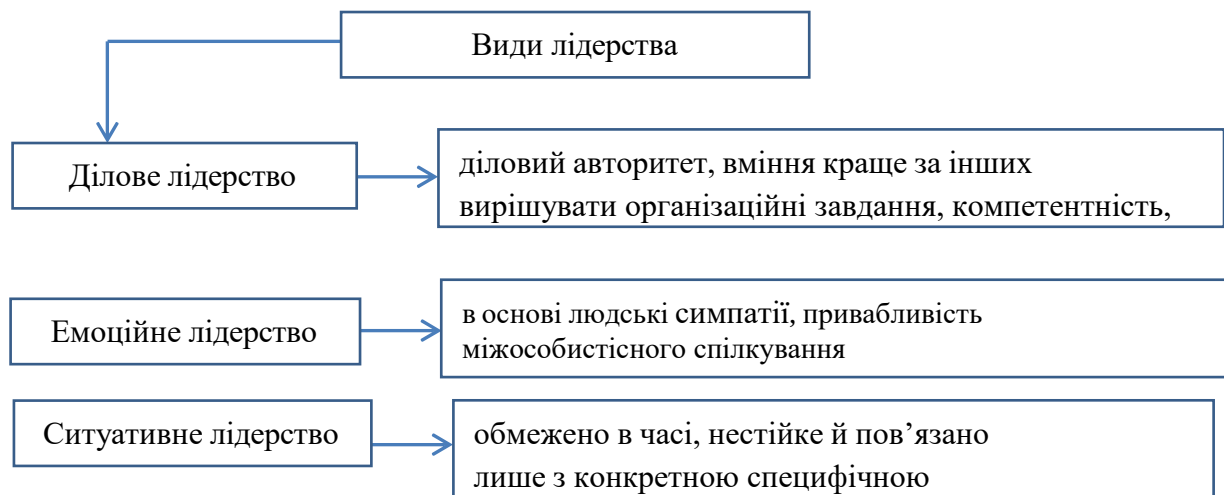


Рис. 1.2. Класифікація лідерства в управлінні

Джерело: складено автором з [11]

Відповідно до трактування поняття лідерства, Л. Шутько та Д. Шатько пропонують два основні критерії, які дозволяють оцінювати поведінку лідера:

1. Критерій динаміки поведінки – відображає, наскільки аналіз лідерства враховує змінність і розвиток поведінкових моделей. Підхід може бути:

- статичним, коли досліджується наявність постійних особистісних рис, які нібито забезпечують лідерство;
- динамічним, коли увага зосереджується на поведінкових паттернах і конкретних діях лідера в різних ситуаціях.

2. Критерій ситуаційності – розкриває, наскільки у вивченні лідера враховується контекст і зовнішні умови. Можливі підходи:

- універсалістський, який передбачає існування єдиної ефективної моделі впливу, що працює в усіх умовах;
- ситуаційний, згідно з яким ефективність лідера залежить від змін обставин, і саме адаптація до ситуації є запорукою результативності [12, с. 62].

Таким чином, лідерство варто розглядати як процес взаємодії між лідером і членами колективу, який ґрунтується на взаємному впливі та спільному прагненні до змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі групи.

1.2 Підходи до розвитку лідерства в управлінській діяльності

Вивчення лідерства як соціального явища або процесу є надзвичайно актуальним, адже воно відіграє ключову роль у згуртуванні колективу. Саме лідерство виступає ефективним інструментом для досягнення спільних цілей. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та стрімких змін у зовнішньому середовищі особливо помітними стають управлінські помилки та неадекватні рішення керівників. Це обумовлює потребу у якісному та ефективному управлінні. Але постає питання: на які елементи професійної підготовки та управлінської компетентності слід звертати першочергову увагу для покращення результатів діяльності організації?

Однією з основних проблем сучасних українських підприємств є поєднання нових працівників із сучасним баченням та ментальністю зі старою управлінською елітою, яка зберігає авторитарні методи керівництва. У результаті, як нові, так і досвідчені керівники часто дотримуються традиційної, жорсткої, вертикальної моделі управління, що не відповідає сучасним умовам [13].

У соціальній психології традиційно приділяється значна увага аналізу стилів лідерства. Найефективнішим серед них вважається демократичний стиль. За Тібо і Келлі, демократичне лідерство характеризується:

1. Активною взаємодією в межах групи;
2. Низьким рівнем залежності учасників від лідера;
3. Невисоким рівнем напруженості у взаєминах між лідером і членами колективу.

Лідери з демократичним стилем спільно обговорюють важливі питання з підлеглими, заохочують ініціативність, враховують думку кожного, орієнтуються на колективну точку зору, проводять обговорення завдань і делегують повноваження, залучаючи команду до прийняття рішень. Такий підхід сприяє формуванню колективного управління та партнерських взаємин у команді.

Лідери авторитарного типу прагнуть до суворого контролю над підлеглими: вони вибудовують чітку ієрархію, підтримують жорстку дисципліну, визначають конкретні ролі для кожного члена команди. При цьому думки співробітників залишаються поза увагою – керівник не веде діалогу, обмежує обсяг інформації, яку передає, і наполягає виключно на власному баченні ситуації. Такі лідери самостійно приймають рішення, не допускаючи альтернативних точок зору.

Згідно з дослідженнями К. Левіна та Р. Леппіта, авторитарний стиль управління базується на строгому підпорядкуванні, через що зростає залежність працівників від керівника [14, с. 65].

Цікавим є порівняння двох основних стилів лідерства – авторитарного та демократичного. У разі жорсткого управління команда діє ефективно лише тоді, коли лідер безпосередньо присутній. Водночас цей стиль викликає незадоволення у підлеглих і провокує напруження в колективі. На противагу цьому, у демократичних командах, хоча й можуть виникати труднощі з ефективністю, переважає позитивна атмосфера. Співробітники проявляють ініціативу як у присутності, так і у відсутності лідера. Це пояснюється тим, що демократичні лідери застосовують спільне прийняття рішень, залучають колектив до управлінських процесів і підтримують рівноправність [14].

Як зазначає Д. Волковська, для ефективного функціонування сучасним компаніям потрібні три категорії лідерів:

1. Лідери-менеджери, які керують загальним процесом;
2. Лідери-менеджери на місцях, що втілюють стратегію компанії безпосередньо у підрозділах;

3. Мотиватори, які підтримують ентузіазм серед працівників і не дозволяють йому згаснути навіть за відсутності основних керівників.

Кожен лідер застосовує свій набір інструментів для впливу на людей, аби не лише вести за собою, а й викликати у підлеглих бажання діяти. Згідно з працями А. Жалевич та Дж. А. Креймса, справжнє лідерство не ґрунтується на маніпуляціях або примусі. Наставники, які дійсно надихають, апелюють не лише до розуму чи емоцій, а й до внутрішнього світу людини. Вони не покладаються на методи «батога і пряника», оскільки керування через страх або матеріальні стимули – це шлях до короткострокового впливу, а не до глибокого лідерства.

У сучасному менеджменті справжнє лідерство базується не на маніпуляції, а на щирості, довірі й натхненні. Методи нейролінгвістичного програмування (НЛП), які іноді пов'язують із маніпулятивними техніками впливу, не відповідають етичним стандартам ефективного лідера. Працівники не пробачають обману, особливо емоційного, а довіра – основа впливу лідера.

Вміння доносити думки – важливий інструмент у руках лідера. Висока комунікаційна культура включає риторику, сторітелінг (розповідання історій), вміння слухати та емоційну чуйність. Справжній лідер – це емпат, здатний розуміти інших, надихати без тиску та конфлікту. Він впливає не гучністю голосу, а силою внутрішнього прикладу.

Особистий приклад – ще один ключовий інструмент. Харизматичні лідери передають свою енергію іншим, що породжує так званий «ефект множника». Їхній ентузіазм мотивує оточення діяти активніше, навіть без зовнішнього контролю.

Успішний лідер має здатність не лише управляти, а й «заряджати» інших енергією, доносити своє бачення розвитку та заохочувати колектив до його реалізації. Він ставить у пріоритет цілі організації, сприяє розвитку кожного працівника та визнає їхній внесок у загальну справу.

Лідер також виступає як наставник: він навчає, підтримує, надає конструктивний зворотний зв'язок. При цьому важливо постійно оновлювати власний управлінський інструментарій – орієнтуватися не лише на перевірені методи, а й на інновації та нові підходи.

Сучасне лідерство орієнтоване на партнерство, співпрацю та креативність. Через колективне досягнення цілей формується синергія, яка підсилює ефективність компанії. Справжній авторитет лідера будується не на формальній посаді, а на особистих якостях та здатності впливати.

Провідні лідерські практики сучасних організацій:

1. Підтримка і розвиток персоналу. Розширення прав та можливостей співробітників дозволяє їм працювати впевнено навіть у разі помилок. Наголос робиться не на покаранні, а на навчанні через помилки та підтримці тих, хто першим їх виявляє.

2. Інклюзивне управління. Замість формального нагляду ефективніше обговорити з підлеглими ідеї, визнати їхній вклад, поділити прибуток або бонуси, що стимулює активність та залучення.

3. Позитивна корпоративна культура. У компаніях створюють комфортне середовище: кімнати відпочинку, тренажерні зали – усе це сприяє емоційному добробуту та підвищенню лояльності персоналу.

4. Усвідомлення майбутнього. Лідери мають бачення майбутнього компанії, яке вони активно формують разом з командою. Вони делегують повноваження, визнають досягнення та залучають необхідні ресурси для подолання труднощів.

Функції управлінської діяльності:

1. Цілепокладання і досягнення цілей – формування мети і побудова стратегії її досягнення.

2. Адміністративна функція – організація та регулювання трудових відносин, включаючи прийом і звільнення працівників.

3. Інформаційно-аналітична – забезпечення надходження та аналізу інформації для ухвалення рішень.

4. Соціальна функція – забезпечення соціальних гарантій, достойної оплати праці та умов для комфортної роботи.
5. Прогнозування – передбачення майбутніх змін і адаптація стратегії організації.
6. Планування – розробка шляхів досягнення визначених цілей.
7. Мотивація і стимулювання – створення сприятливих умов для активної праці.
8. Корекція – покращення якості роботи підрозділів.
9. Контроль відхилень – виявлення та усунення відхилень від запланованого курсу.
10. Підвищення компетентності та дисципліни – професійний розвиток і внутрішня організаційна культура.
11. Формування сприятливого середовища – створення умов, у яких кожен може реалізувати свій потенціал.

Ці функції є універсальними та застосовуються в будь-якій галузі. Вони структурують управлінську діяльність за етапами, сприяючи досягненню поставлених результатів.

1.3. Лідерство як системний процес у сучасному управлінні персоналом

Наприкінці ХХ століття лідерство сформувалося як окремий напрям у сучасному менеджменті. Його поява стала наслідком процесів психологізації та соціологізації управлінської науки й була зумовлена потребами суспільства в ефективному використанні й розвитку творчого потенціалу працівників. Сутність лідерства розглядається у різноманітних аспектах, однак більшість визначень зводяться до розуміння влади як засобу оптимального використання людських ресурсів.

У сучасному трактуванні лідерство передбачає постійний розвиток особистості, який ґрунтується на глибокому самопізнанні, самовизначенні, самодисципліні, здатності до самовдосконалення, подоланні усталених шаблонів мислення, а також досягненні внутрішньої гармонії. Усе це врешті приводить до повної самореалізації людини у професійній діяльності. Такий підхід сприяє розкриттю творчого потенціалу індивіда та дозволяє максимально реалізувати його здібності [15].

Система управління у вітчизняних компаніях досі перебуває в процесі становлення. Керівники підприємств, що працюють у різних секторах економіки, дедалі частіше сприймають організацію як динамічну структуру, яка вимагає постійних змін, модернізації та впровадження лідерських підходів.

Актуальність дослідження лідерства полягає в необхідності осмислити його як сукупність особистісних характеристик, що дозволяють впливати на інших без примусу. У той же час, лідерство – це також процес взаємодії, у якому вплив здійснюється з метою досягнення спільних організаційних цілей.

Зважаючи на відмінності між функціональними ролями керівника та лідера, у колективі можуть виникати ситуації, що впливають на атмосферу та ефективність спільної діяльності. Такий розрив між адміністративною владою й особистісним авторитетом може суттєво позначитися на гармонії внутрішньогрупових взаємин.

У практиці управління можна виділити три основні моделі взаємодії між керівником і лідером, кожна з яких по-різному впливає на ефективність роботи групи та міжособистісні стосунки в колективі:

1. Керівник і лідер – різні особи, які не знаходять спільної мови. У такій ситуації виникає конкуренція між двома центрами впливу, що дестабілізує роботу команди, знижує продуктивність і погіршує психологічний клімат у колективі. Відсутність координації між ними перешкоджає ефективній спільній діяльності.

2. Керівник і лідер – різні особи, проте здатні до конструктивної співпраці. За умови взаємоповаги, компромісу та спільного бачення цілей, така модель може забезпечити успішне функціонування команди. Часто в такому середовищі формується атмосфера змагальності, що стимулює розвиток і підвищення результативності.

3. Керівник і лідер – одна і та сама особа. Цей варіант вважається найефективнішим, оскільки забезпечує єдність командної дії, злагоджену співпрацю та високий рівень довіри до керівника. У такій моделі керівник має не лише адміністративні повноваження, а й моральний авторитет.

З позиції управління, керівництво виконує переважно соціально-адміністративну функцію, що стосується розподілу ролей, контролю, підпорядкування та забезпечення виконання правил. Натомість лідерство – це процес етичного впливу, який базується на довірі, емоційному сприйнятті, наслідуванні, навіюванні та взаєморозумінні. Це – взаємодія, що відбувається на засадах добровільного визнання авторитету лідера без примусу.

Однак на практиці досить часто трапляється ситуація, коли формальний керівник не є лідером для свого колективу. Щоб подолати цю розбіжність, особа на керівній посаді має відповідати певним особистісним якостям, які формують лідерський авторитет:

- Турботливість – вміння враховувати потреби, тривоги й успіхи підлеглих;
- Наполегливість – здатність тримати фокус на меті попри перешкоди;
- Комунікабельність – ефективне ведення переговорів, публічних виступів, зустрічей;
- Урівноваженість – стійкість до стресів, здатність діяти розсудливо в напружених умовах;
- Відповідальність – усвідомлення наслідків власних рішень і дій;
- Стратегічне мислення – орієнтація на перспективу, формування довгострокових планів розвитку організації.

Справжній лідер завжди зорієнтований на досягнення результату. Він формує чіткі, вимірні, часово обмежені цілі, які дозволяють команді рухатися від поточного стану до бажаного майбутнього. При цьому важливу роль відіграє ясність у формулюванні цілей – вона є ключовою умовою ефективного управління.

Лідер є інтегрованим елементом управлінської системи, причому одним із найдинамічніших. Його завдання полягає у тому, щоб надихати команду, передавати власний ентузіазм, формувати бачення майбутнього та сприяти адаптації працівників до змін, які супроводжують перехід до нових етапів діяльності. Він водночас активізує прагнення до досягнення старих цілей, використовуючи вже набутий досвід, і надихає на рух до нових результатів із вірою в успіх.

Таким чином, лідерство слід розглядати як поєднання процесуальної та особистісної складової: це і динамічний процес впливу, і характеристика самої особи, що виконує лідерські функції.

Однією з ключових причин потреби у лідерстві є оптимізація управління персоналом, яка реалізується за двома критеріями ефективності:

- Максимізація результатів у межах наявного часу;
- Мінімізація витрат часу на досягнення встановлених цілей.

У цьому контексті актуальною залишається думка Лотара Зайверта, який вказує на необхідність починати з особистих змін: «Зміни себе – і ти зміниш світ довкола». Тобто лідеру варто не намагатися вплинути на зовнішні обставини, які не підлягають контролю, а змінювати своє ставлення до них, що й є ознакою зрілості й управлінської мудрості.

Процес лідерства передбачає шість взаємопов'язаних фаз:

1. Формулювання мети – визначення та аналіз особистих і командних цілей.
2. Планування – створення чітких планів дій та альтернативних шляхів реалізації завдань.

3. Прийняття рішень – ухвалення ефективних рішень у конкретних ситуаціях.

4. Організація та реалізація – розподіл часу, ресурсів і управління власною діяльністю.

5. Контроль – здійснення самоконтролю, аналіз результатів та корекція у разі потреби.

6. Інформаційна взаємодія – комунікація на всіх етапах управлінського циклу, обмін інформацією, зворотний зв'язок.

Важливо зазначити, що ці етапи не є строго послідовними – вони можуть взаємодіяти і перетинатися у процесі управління.

Сутність лідерства в сучасному управлінні полягає у послідовному та цілеспрямованому використанні ефективних інструментів самореалізації та розвитку людського капіталу в інтересах організації. Лідер має не лише управляти іншими, а й бути прикладом у сфері самоменеджменту.

Згідно з актуальними вимогами до управлінців, лідерство неможливе без високого рівня управлінської компетентності. Керівник виступає не лише адміністратором, а й організатором життєдіяльності колективу, наставником і мотиватором, здатним адаптувати команду до нових економічних реалій.

Сучасна система управління компанією вимагає фахових керівників, які можуть поєднувати:

- компетентне управління процесом розвитку персоналу;
- творче самовдосконалення;
- глибоку особисту зацікавленість у результатах спільної праці.

Посада керівника є особливим видом професійної діяльності, що охоплює управління людьми та їхньою працею. Основною метою є координація колективних зусиль для досягнення узгоджених цілей. Для цього лідер повинен бути ефективним не лише в управлінні організаційними процесами, а й у самоуправлінні, зокрема – в контексті особистого тайм-менеджменту, що забезпечує раціональне використання часу та ресурсів у коротко- й довгостроковій перспективі [15].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне використання часу є визначальним чинником успішного лідерства. За результатами опитування 2500 керівників підприємств Європи та США, встановлено, що робоче навантаження управлінців суттєво відрізняється залежно від країни: німецькі керівники працюють у середньому 70 годин на тиждень, англійські – 60, американські – 58, французькі – 56, а шведські – 54 години. Зокрема, 23% німецьких менеджерів працюють по 80 годин на тиждень, а 24% – по 100 годин. Для 75% опитаних управлінців робочий тиждень перетворився на семиденку [15].

Найбільшими «поглиначами часу» є різноманітні засідання, наради та конференції, які займають до 65% робочого часу. При цьому 80% керівників вищих навчальних закладів висловлюють незадоволення якістю організації таких заходів, оцінюючи втрати часу через їхню неефективність у межах 30%.

Крім цього, дослідження показують, що 36% робочого часу (приблизно 78 днів на рік) витрачається даремно. Основними причинами втрати часу називають недосконале планування та недостатній контроль. Більше того, 43% свого часу керівники навчальних закладів витрачають не на управлінську діяльність, а на адміністративну рутину та паперову роботу [15].

Щоб уникнути хронічної втоми, емоційного вигорання та стресу, сучасний лідер повинен володіти навичками тайм-менеджменту – інструменту управління часом, що є невід’ємною складовою лідерської компетентності.

Управління часом приносить керівнику низку переваг:

1. Фокус на головному – здатність розпізнавати першочергові цілі.
2. Раціоналізація зусиль – досягнення цілей із меншими енерговитратами.
3. Баланс між роботою і життям – досягнення успіху в обох сферах.

4. Зниження рівня стресу – через проактивне планування і управління навантаженням.
5. Підвищення ефективності – досягнення більшого за менший проміжок часу.
6. Розвиток самоорганізації – що сприяє конструктивній взаємодії в колективі.
7. Вивільнення часу для творчості та самовдосконалення.

Одним із головних принципів ефективного тайм-менеджменту є планування діяльності. Успішні лідери регулярно приділяють час складанню списку завдань, що дозволяє їм структурувати день, визначити пріоритети та уникати зайвих витрат часу.

Практика показує, що письмове фіксування завдань збільшує продуктивність до 25% вже в перший день використання такого методу. Планування варто здійснювати напередодні ввечері, щоб зранку бути готовим до дій без зволікань.

Ключовим є визначення головного завдання дня, яке матиме найбільші наслідки у разі невиконання. Правильна розстановка пріоритетів дозволяє сконцентруватися на дійсно важливих цілях і уникнути розсіювання уваги.

Основний секрет ефективності полягає у зосередженості та послідовності: виконувати одне завдання в один момент часу. Часте перемикання з однієї справи на іншу може знизити ефективність до п'яти разів.

Тайм-менеджмент керується також так званім законом примусової ефективності, який стверджує: «Часу ніколи не буває достатньо для всього, але його завжди вистачає для найважливішого».

Саме тому лідеру важливо володіти вмінням делегування, відмови від неважливих завдань та концентрації на пріоритетному.

Лідерство у керівника є інтегрованим особистісним утворенням, що забезпечує ефективність управлінської діяльності в цілому. Такий підхід вимагає:

- глибокого психолого-педагогічного розуміння процесів в організації;
- володіння спеціальними управлінськими знаннями;
- сформованих організаторських, комунікативних та самоменеджерських навичок.

Ефективне лідерство передбачає цілеспрямованість, здатність прогнозувати, управляти командою та водночас розвивати себе як особистість і фахівця.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стилів керівництва

Характеристики	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Владні повноваження	Зосередженість всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановлення цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі
Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно у двох напрямках	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
Слабкі сторони	Стимується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху

Джерело: створено автором на основі [11]

Проблема лідерства почала активно привертати увагу ще на початку XX століття, особливо у періоди економічної нестабільності та загострення соціально-трудових відносин. В умовах турбулентного середовища,

нестійкості ринку праці та високої конкуренції, питання ефективного лідерства стало не лише теоретично значущим, а й критично важливим для практики сучасного управління.

На сучасному етапі, кращі підприємства у процесі оцінювання результативності роботи керівника враховують не лише досягнення економічних показників, але й рівень реалізації ключових лідерських ролей, які формують функціональну модель ефективного управлінця. До таких ролей належать:

- Організатор трудового колективу;
- Наставник працівників;
- Захисник інтересів членів колективу;
- Представник інтересів споживача;
- Генератор та поширювач інформації.

Кожна з цих ролей вимагає від керівника не лише професійної компетентності, але й розвинених лідерських якостей – стратегічного мислення, емоційного інтелекту, здатності до натхнення та впливу.

Особливої уваги заслуговує роль лідера як захисника інтересів працівників. Це передбачає вміння поєднувати особисті управлінські цілі з потребами та очікуваннями підлеглих, створюючи при цьому сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Ефективний лідер повинен:

- Запобігати простою через неефективну організацію праці;
- Забезпечувати справедливий розподіл завдань і навантаження;
- Захищати інтереси колективу перед вищим керівництвом або зовнішніми стейкхолдерами;
- Формувати середовище довіри, взаємопідтримки та відкритої комунікації.

Таке лідерство базується не лише на формальних повноваженнях, а й на особистому авторитеті, соціальному впливі та визнанні працівниками.

Сучасний керівник як стратегічний лідер

У сучасних умовах підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал. Проте забезпечити результативне управління складною соціально-економічною системою, зорієнтованою на досягнення високих показників, може лише керівник-лідер – особа, яка здатна:

- Мислити стратегічно та системно;
- Надихати команду на досягнення спільної мети;
- Інтегрувати інновації в управлінську практику;
- Розвивати як себе, так і персонал організації.

Таким чином, лідерство розглядається не як додатковий елемент управління, а як ключова детермінанта успіху організації в умовах глобальної конкуренції, швидких змін та високої невизначеності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади лідерства в системі управління персоналом сучасної організації та узагальнено ключові підходи до розуміння сутності, ролі й функцій лідерства в менеджменті.

По-перше, аналіз етимологічного та культурного походження понять «лідер» і «лідерство» показав, що у більшості світових традицій вони пов'язані з ідеєю ведення за собою, визначення напрямку руху та формування довіри у послідовників. Лідерство є не стільки формальною владою, скільки здатністю впливати на людей, надихати їх і спонукати до досягнення спільної мети. Воно ґрунтується на авторитеті, а не на примусі, і передбачає здатність до саморозвитку, усвідомленого управління та подолання зовнішніх викликів.

По-друге, вивчення різних підходів до розвитку лідерства засвідчило, що в сучасних умовах найбільш ефективним є демократичний стиль керівництва, заснований на партнерстві, колективному прийнятті рішень та залученні працівників до управління. Авторитарний стиль, хоч і забезпечує дисципліну та швидкість прийняття рішень, часто знижує ініціативність і мотивацію персоналу. Ліберальний стиль, навпаки, сприяє творчості, але

створює ризик втрати керованості. Таким чином, найкращі результати забезпечує гнучке, ситуаційне лідерство, здатне адаптуватися до умов і потреб організації.

По-третє, охарактеризовано лідерство як системний процес, що інтегрує поведінкові, мотиваційні, комунікаційні та організаційні функції керівника. Показано, що ефективний лідер поєднує адміністративні повноваження керівника з моральним авторитетом неформального лідера. Найрезультативнішою моделлю є та, у якій керівник і лідер — одна особа, здатна поєднати формальне управління з етичним впливом, стратегічним мисленням та високою комунікаційною культурою.

По-четверте, встановлено, що ключову роль у сучасному лідерстві відіграють такі компетентності, як емоційний інтелект, здатність до наставництва, уміння мотивувати, формувати команду та доносити бачення розвитку організації. Розглянуто універсальні управлінські функції (планування, прогнозування, мотивація, контроль, комунікація), які в сучасному менеджменті переплітаються з лідерськими якостями керівника.

По-п'яте, доведено, що ефективне лідерство неможливе без самоменеджменту та володіння інструментами тайм-менеджменту. Рациональне використання часу дозволяє знижувати рівень стресу, підвищувати продуктивність, забезпечувати баланс між професійною та особистою сферою життя, а також створює умови для стратегічної роботи керівника.

Таким чином, лідерство в сучасній організації постає як багатогранне явище, що поєднує особистісні характеристики керівника, його управлінські компетентності, стиль взаємодії з персоналом і здатність формувати ефективну команду. Лідерство є ключовою детермінантою результативності управління персоналом і визначає конкурентоспроможність організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА НА ФГ «ДЖОНДІР-Б»

2.1 Загальна характеристика діяльності ФГ «Джондір-Б»

Фермерські господарства, як показує міжнародна практика, є однією з найрезультативніших та найбільш гнучких форм організації сільськогосподарського виробництва. Їх поява в Україні була природним наслідком трансформаційних процесів у агропромисловому комплексі та переходу до ринкових принципів економіки.

Фермерські господарства мають низку особливостей. З одного боку, вони спираються на найдавніші традиції землеробства, з іншого – представляють сучасний, динамічний та перспективний спосіб ведення сільського господарства. Вони одночасно виступають елементом ринкової інфраструктури та носіями соціокультурних функцій у сільських громадах.

Ключовою умовою сільськогосподарського виробництва в усіх формах господарювання, включно з фермерськими господарствами, є наявність земельних угідь. Від кількості та якості землі, її родючості, рельєфу й розташування безпосередньо залежать результати виробничої діяльності. Особливо це важливо для фермерських господарств, площі яких часто є недостатніми для повноцінного та ефективного ведення агровиробництва. На становлення фермерства впливає низка об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких провідне місце посідають якість земельних ресурсів, розміри ділянок та їхнє територіальне розміщення. Землі запасу, що передавалися громадянам для створення фермерських господарств, нерідко були менш придатними за родючістю або знаходилися в несприятливих умовах, а їх кількість обмежувалася. Це ускладнювало формування оптимальних розмірів господарств та впливало на вибір напрямку спеціалізації, структуру посівних площ і подальшу результативність виробництва.

Фермерський рух в Україні активно розвивався в період приватизації, паювання та передачі земель колишніх колективних господарств у приватну

власність. Саме фермерські господарства вважаються найбільш адаптивними до умов ринкової економіки, оскільки частина земельного фонду належить їм на правах приватної власності, а відтворення земельних ресурсів поєднується з особистою зацікавленістю власників та членів їхніх родин. Фермери мають повну свободу в ухваленні рішень щодо використання земель, формування виробничої програми, збуту продукції та інших аспектів діяльності.

Фермерське господарство «Джондір-Б» – це приватне аграрне підприємство, створене у 2005 році громадянином України Петром Бірбінюком. Воно здійснює виробничу діяльність на засадах приватної ініціативи й є прикладом сучасної форми організації фермерського господарювання.

Юридичною адресою фермерського господарства є: Україна, 68411, Одеська область, Болградський район, село Вознесенка Перша, вулиця Молодіжна, будинок 26.

ФГ «Джондір-Б» належить до суб'єктів малого підприємництва та здійснює діяльність у сфері агропромислового виробництва. Функціонування господарства регламентується широким колом нормативно-правових актів, зокрема: Конституцією України, Господарським кодексом, Земельним кодексом, Кодексом законів про працю, Цивільним кодексом, а також указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів та іншими нормативними документами органів державної влади й місцевого самоврядування. Серед ключових законів, що безпосередньо визначають особливості діяльності аграрних формувань, варто відзначити закони України «Про колективне сільськогосподарське підприємство», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про фермерське господарство» та інші спеціальні акти.

Основною метою діяльності Господарства є ведення виробничо-господарських процесів у агропромисловому секторі з орієнтацією на отримання прибутку від вкладеного капіталу в обсягах, що перевищують рівень банківських депозитних ставок. Додатковим завданням є забезпечення

соціально-економічних потреб працівників фермерського господарства та його засновників за рахунок отриманого фінансового результату.

Фермерське господарство «Джондір-Б» здійснює свою роботу відповідно до зареєстрованих видів економічної діяльності.

Основний вид діяльності:

- 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур.

Додаткові види діяльності:

- 01.13 – Вирощування овочевих культур, баштанних культур, а також коренеплодів і бульбоплодів.

- 01.19 – Вирощування інших однорічних і дворічних сільськогосподарських культур.

- 01.61 – Надання допоміжних послуг у галузі рослинництва.

- 01.63 – Здійснення післяурожайних робіт.

- 01.64 – Оброблення насіння з метою його відтворення.

- 46.21 – Оптова торгівля зерновою продукцією, насінням, кормами для тварин та необробленим тютюном.

- 77.31 – Надання в оренду сільськогосподарської техніки та обладнання.

- 49.41 – Надання послуг вантажного автомобільного транспорту.

- 68.20 – Оренда та експлуатація власного або орендованого нерухомого майна.

- 77.12 – Оренда вантажних транспортних засобів.

- 52.10 – Діяльність у сфері складського господарства.

Функціонування фермерського господарства тісно пов'язане з рядом ризиків, характерних для аграрної сфери. Частина з них може бути частково керованою, однак значна кількість залишається непередбачуваною та не залежить від виробника. (таблиця 2.1).

:

На сьогодні фермерське господарство обробляє приблизно 3,5 тис. гектарів сільськогосподарських угідь. У 2023 році структура посівних площ виглядала так: близько 2 тис. га відведено під ранні зернові культури, 400 га – під кукурудзу, 800 га – під озимий ріпак, по 100 га – під соняшник і нут, а також 50 га – під озимий горох. Завдяки тому, що у ФГ «Джондір-Б» суворо дотримуються принципів сівозміни, окремі культури планують поступово розширювати за площею.

Для доведення врожаю до необхідних кондицій господарство використовує власну зерносушарку Zaffrani, продуктивність якої становить близько 150 тонн на добу за вологості кукурудзи приблизно 20 %. Зберігають урожай у підлогових складах загальною місткістю 30 тис. тонн. Усі ці склади були побудовані господарством самостійно «з нуля», що, за словами власника, є важливою перевагою: у нових просторах безперешкодно працює як зерноперевантажувач, так і навантажувач, чого не завжди можна досягти у старих радянських приміщеннях.

Транспортне забезпечення також організоване власними силами: усі зібрані культури вивозять із полів та доставляють до порту на власному автотранспорті. У господарстві нараховується вісім вантажівок, серед яких шість великотоннажних – переважно МАЗи та КамАЗи. Найновіше поповнення автопарку – Scania G 440 XT. Перша вантажівка марки Scania з'явилася у «Джондір-Б» ще у 2013 році, а нині в господарстві експлуатують уже три такі машини. Петро Бірбінюк відзначає економічність та простоту їх обслуговування: якщо технічний огляд вантажівки іншого бренду коштує близько 25 тис. грн, то утримання Scania обходиться приблизно в 11 тис. грн.

Усе тракторне оснащення господарства представлено технікою John Deere – загалом сім машин, серед яких чотири трактори серії 8 та три – серії 6. Комбайновий парк також сформований із техніки цього бренду: три зернозбиральні комбайни John Deere S660. Самохідні обприскувачі – моделі John Deere 7430 і 8430. Хоча більшість самохідної техніки належить одному

виробнику, у господарстві додатково експлуатуються телескопічні навантажувачі JCB.

У поточному сезоні для виконання посівних робіт господарство придбало сучасну сівалку Horsch Focus Maestro 6.50 ST, а також продовжує користуватися сівалками Vaderstad Rapid. Транспортування зерна від комбайнів до вантажного автотранспорту здійснюється за допомогою трьох бункерів-навантажувачів Kinze, що забезпечує оперативність і безперервність технологічного процесу.

Загалом діяльність ФГ «Джондір-Б» вирізняється високою ступенем механізації та широким спектром операцій – від обробітку ґрунту та вирощування сільськогосподарських культур до логістичного забезпечення, зберігання продукції та надання додаткових послуг.

Керівництво господарством здійснює його директор і засновник, який відповідає за щоденну організацію роботи, координує діяльність керівників структурних підрозділів та забезпечує узгодженість усіх виробничих процесів.

Засновник фермерського господарства «Джондір-Б» Бірбінюк Іван Петрович виконує низку ключових управлінських функцій, серед яких:

- визначення стратегічних напрямів економічного і соціального розвитку господарства;
- встановлення порядку розподілу отриманого прибутку та розмірів відрахувань до відповідних фондів розвитку.

ФГ «Джондір-Б» самостійно формує структуру своїх фінансових ресурсів, а також ухвалює рішення щодо їх розподілу й використання. Кошти господарства спрямовуються на:

- організацію, підтримку та розширення виробничої діяльності;
- оплату праці працівників;
- вирішення соціальних питань, покращення умов праці, побуту та зміцнення здоров'я персоналу.

Організаційна структура управління ФГ «Джондір-Б» наведена на рисунку 2.1.

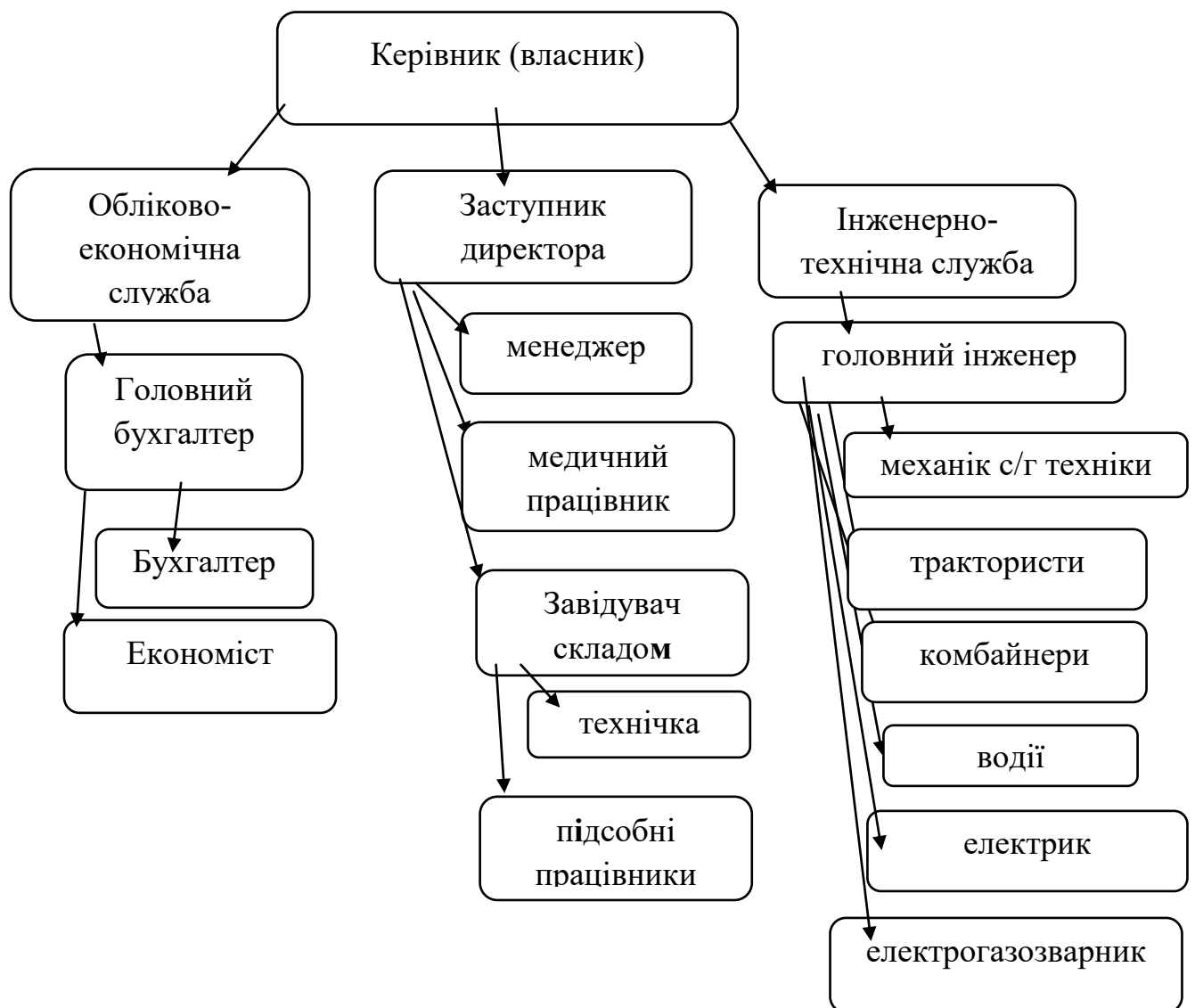


Рис. 2.1. Організаційна структура ФГ «Джондір-Б»

Джерело: сформовано на основі даних ФГ «Джондір-Б»

Структуру управління підприємством можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Директор виконує роль основного лінійного керівника, якому допомагають спеціалізовані функціональні служби. Система підпорядкування вибудована таким чином, що кожен працівник отримує накази та вказівки виключно від прямого керівника. Функціональні підрозділи не мають права видавати розпорядження іншим службам або

їхнім працівникам, проте вони забезпечують методичну, інформаційну та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Керівник підприємства виступає офіційним представником господарства у взаємодії з партнерами, установами та організаціями, здійснює розпорядження майном і ресурсами, має широкі управлінські повноваження як одноосібний керівник та несе персональну відповідальність за результати господарської діяльності.

У структурі підприємства простежується чіткий поділ на управлінські рівні. Рівень ієрархії визначає обсяг компетенцій та ті межі, у яких приймаються рішення без погодження з керівниками інших щаблів. У господарстві виділяють три основні рівні управління: вищий, середній та нижчий.

До вищої ланки управління належать збори засновників та генеральний директор. Вони забезпечують загальне стратегічне керівництво діяльністю підприємства, формують ключові напрями його розвитку та визначають довгострокові пріоритети.

Середній рівень управління представлений керівниками окремих підрозділів. До їхніх завдань належать: впровадження сучасних технологій виробництва, визначення пріоритетів у використанні ресурсів, координація роботи підрозділів, розробка внутрішніх регламентів, ухвалення управлінських рішень у межах компетенції та укладання договорів.

До нижчого рівня відносять працівників функціональних відділів, які виконують оперативні виробничі та управлінські завдання.

Масштаб керованості свідчить про кількість працівників, підпорядкованих одному керівникові. Схема управління підприємства демонструє доволі широкий масштаб керованості директора: за мінімальної кількості ієрархічних рівнів йому підпорядковується значна кількість працівників. Це створює підвищене інформаційне навантаження на керівника, послаблює вертикальні зв'язки в управлінській структурі та

спричиняє концентрацію великого обсягу управлінських функцій в одних руках.

Головний бухгалтер здійснює керівництво бухгалтерською службою та касою, звітує безпосередньо перед директором, відповідає за формування посадових інструкцій і штатного розпису та узгоджує їх з керівником підприємства.

У своїй діяльності директор спирається на роботу функціональних служб, якими керують фахівці відповідних напрямів.

Головний агроном виконує функції заступника керівника з питань рослинництва і очолює агрономічну службу. До його обов'язків входять:

- розроблення ефективної системи раціонального природокористування;
- впровадження сучасних технологій у землеробстві та їх постійне вдосконалення;
- організація раціонального використання земельних угідь;
- формування та впровадження науково обґрунтованих сівозмін;
- реалізація протиерозійних заходів;
- розроблення системи удобрення, насінництва та захисту рослин;
- контроль за своєчасним і якісним виконанням усіх агрономічних робіт.

Головний інженер відповідає за організацію й координацію процесів, пов'язаних із механізацією, електрифікацією та автоматизацією виробництва, забезпечує ремонт і технічне обслуговування тракторів, сільськогосподарських машин, електрообладнання та іншої техніки. Він контролює забезпечення підрозділів запасними частинами, ремонтними матеріалами та інструментами. У його підпорядкуванні перебувають завідувач ремонтної майстерні, завідувач машинного двору, механік, старший електрик, а також відповідальний за склад запасних частин і паливно-мастильних матеріалів.

Головний економіст є ключовою фігурою в організації економічної та планової діяльності підприємства. У взаємодії з профільними фахівцями він формує стратегічні, поточні та оперативні плани розвитку господарства, розробляє технологічні карти та планові завдання для бригад, ферм і інших виробничих підрозділів. Крім того, головний економіст координує роботу, пов'язану з підвищенням рівня інтенсифікації виробництва, його концентрації та спеціалізації.

Головний бухгалтер відповідає за організацію та контроль ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності в усіх напрямках діяльності господарства. До основних його функцій належать:

- формування фінансового плану підприємства та нагляд за його виконанням;
- забезпечення дотримання фінансової та виробничої дисципліни;
- контроль за ефективним використанням матеріальних ресурсів, включаючи продукцію, насіння, корми, паливно-мастильні матеріали та інші матеріальні цінності;
- перевірка правильності виконання господарських договорів і взятих на себе зобов'язань.

Узагальнені відомості про фінансово-економічні результати діяльності господарства подано в таблиці 2.2.

Аналіз фінансових результатів ФГ «Джондір-Б» за період 2022–2024 років показує, що чистий дохід підприємства зріс на 9,7 % (або на 12 512,9 тис. грн) у 2024 році порівняно з 2022 роком, а у порівнянні з 2023 роком приріст становив 1,6 % (2 222 тис. грн).

Водночас собівартість реалізованої продукції демонструвала значне зростання: у 2023 році вона піднялася на 54,7 %, а у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 63 %, тобто майже вдвічі. Витрати підприємства у 2022 році становили 83 040,1 тис. грн, у 2023 році зросли на 33,3 %, а у 2024 році – на 52,2 %.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників фінансово- господарської діяльності ФГ
«Джондір-Б» за 2022-2024 рр

Показники	Роки			Темпи приросту, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	128650,4	138 941,3	141 163,3	8	1,6	9,7
Інші операційні доходи тис. грн	8 965,6	15 296,1	20 442,4	70,6	33,6	128
Інші доходи, тис. грн	7 094,2	12 480,7	-	75,9	-	-
Разом доходи, тис. грн	144 710,2	166 718,1	161 605,7	15,2	-3,1	11,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), ти грн	67 459,6	104 352,3	109 930,7	54,7	5,3	63
Інші операційні витрати, тис. грн	15 532,7	5 882,2	5 795,5	-62,3	-1,5	-62,7
Разом витрати, тис. грн	83 040,1	110 712,9	126 357,3	33,3	14,1	52,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	61 670, 1	56 005,2	35 248,4	-9,2	-37,1	-42,8
Чистий прибуток, тис, грн	61 670, 1	56 005,2	35 248,4	-9,2	-37,1	-42,8
Чисельність персоналу, осіб	48	54	58	12,5	7,4	20,8

Джерело: сформовано на основі даних фінансової звітності ФГ «Джондір-Б».

Таким чином, 2024 рік для господарства виявився фінансово складним та ресурсномістким. Чистий прибуток протягом аналізованого періоду демонстрував тенденцію до зниження, що свідчить про ускладнення фінансово-господарської діяльності та збільшення витрат. При цьому темпи зростання собівартості перевищували темпи зростання доходу, причому найвищий приріст спостерігався у 2023 році – 54,7 %.

Отже, ФГ «Джондір-Б» за розглянутий період не завжди отримує високий прибуток, однак підприємство не зазнало збитків. За основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що господарство демонструє тенденцію до розвитку та стабільної діяльності.

2.2. Структура персоналу ФГ «Джондір-Б»

На даний час для ФГ «Джондір-Б» одним із ключових завдань є підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Особливо актуальними залишаються питання забезпечення підприємства висококваліфікованими та постійними кадрами, посилення їх професійної підготовки, а також створення необхідних виробничих і соціальних умов для продуктивної праці.

Головною метою кадрового планування в господарстві є формування робочих місць на довгострокову перспективу з урахуванням постійного технічного та технологічного оновлення виробництва.

При аналізі структури персоналу особливу увагу приділяють зміні питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Функціональна структура персоналу ФГ «Джондір-Б» за 2022-2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура персоналу, %		
	2022р	2023р	2023р	2022р	2023р	2024р
Середньооблікова чисельність працівників	48	54	58	100	100	100
керівники	6	6	6	13	12	10
фахівці	5	5	5	10	9	9
технічні службовці	5	5	5	10	9	9
робітники	32	38	33	67	70	72

Джерело: сформовано на основі даних ФГ «Джондір-Б».

Аналізуючи динаміку чисельності працівників окремих категорій на підприємстві, можна відзначити, що найвищу питому вагу займають робітники, і протягом досліджуваного періоду цей показник практично не зазнав змін. Це свідчить про ефективність роботи ФГ «Джондір-Б» та зростання виробничого потенціалу господарства.

Формування та ефективне функціонування системи управління працею є надзвичайно важливим завданням для забезпечення високої конкурентоспроможності фермерського господарства в умовах ринкової економіки. Відповідно, організація трудової діяльності повинна бути спрямована на оптимізацію використання персоналу та підвищення його продуктивності.

Далі розглянемо кваліфікаційну структуру працівників ФГ «Джондір-Б» за звітний період (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кваліфікаційна структура працівників ФГ «Джондір-Б» за 2022–2024рр.

Показники	2022 р		2023р		2024р	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Висококваліфіковані працівники	12	25	14	26	14	24
Кваліфіковані працівники	29	60	35	65	36	62
Низькокваліфіковані працівники	7	15	5	9	8	14
Всього	48	100	54	100	58	100

Джерело: сформовано на основі даних ФГ «Джондір-Б».

Аналіз кваліфікаційної структури персоналу показує, що протягом звітнього періоду переважали працівники з високим рівнем кваліфікації. Проте частка висококваліфікованих спеціалістів дещо зменшилася до 24 % у 2024 році через скорочення їх чисельності. Водночас спостерігається невелике коливання питокої ваги кваліфікованих працівників у період 2022–2024 років.

Ситуація свідчить про недостатність стимулів та мотиваційних заходів з боку керівництва фермерського господарства щодо підвищення кваліфікації персоналу. Аналіз професійного складу кадрів показав, що загальний рівень професійної підготовки рядових працівників, а також освітній рівень спеціалістів і керівників не лише не зростають, а навіть зазнають певного зниження. На рівні підприємства відсутні системні заходи з підвищення мотивації трудової діяльності в аграрній сфері, що могло б стимулювати працювати саме в цій галузі.

Це підтверджується зменшенням у кадровому потенціалі підприємства молодих спеціалістів та випускників вищих навчальних закладів. Така тенденція негативно впливає на ефективність господарської діяльності та є однією з причин поступового руйнування системи виробничих відносин у сільськогосподарських підприємствах.

Особливе значення при оцінці персоналу ФГ «Джондір-Б» надається аналізу його вікової структури. Технічні та соціально-економічні нововведення вимагають від працівників гнучкості, здатності швидко адаптуватися до постійних змін умов виробництва, що характерно переважно для працівників віком до 40 років. Для старших працівників адаптація до нових умов праці, зміни спеціальності чи робочого місця є складною економічною та соціальною проблемою.

Слід зауважити, що віковий склад трудового потенціалу ФГ «Джондір-Б» є перспективним і створює основу для подальшого розвитку господарства (див. табл. 2.5).

З аналізу даних табл. 2.5 видно, що у структурі персоналу ФГ «Джондір-Б» найбільшу питому вагу мають працівники віком 50–54 років. Частка працівників віком 15–24 та 25–34 роки протягом аналізованого періоду майже не змінилася. При цьому кількість працівників віком 25–34 роки збільшилася з 8 осіб у 2022 році до 10 осіб у 2024 році. Спостерігається також тенденція до незначного зростання чисельності працівників віком 35–49 років та старше 50 років. Працівники віком 55–59 років складають

відносно невелику частку — від 7 % до 8 % протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу ФГ «Джондір-Б» за 2022-2024 рр.

Чисельність працюючих у віці	2022р		2023р		2024р	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
15-24 років	3	6	3	5	4	7
25-34 років	8	17	8	15	10	17
35-49 років	14	29	15	28	16	28
50-54 років	18	38	23	43	22	38
55-59 років	5	10	5	9	6	10
Всього	48	100	54	100	58	100

Джерело: сформовано на основі даних ФГ «Джондір-Б».

Для підприємства важливим завданням є стимулювання молодих кадрів, оскільки вони відзначаються високою мобільністю, творчим потенціалом і більшою сприйнятливістю до впровадження нових технологій порівняно з іншими віковими групами. Водночас молоді працівники ще недостатньо добре орієнтуються у виробничих процесах та технологіях, мають обмежений досвід і практичні навички. Крім того, ця група більш схильна до плинності кадрів.

Важливою складовою оцінки забезпеченості підприємства кадрами є аналіз руху персоналу та виявлення причин змін у його чисельності. Для цього доцільно досліджувати коефіцієнти обороту по прийому на роботу, звільненню, плинності та інші показники, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка руху робочої сили ФГ «Джондір-Б» за 2022 -2024 рр.

Показники	2022р	2023р	2023р	Відхилення+/-		
				2023/2022	2024/2023	2024\2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	54	58	6	4	10
Прийнято працівників	10	12	13	2	1	3
Вибуло працівників, всього	4	8	7	4	-1	3
- з них за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	4	8	7	4	-1	3
Коефіцієнт обороту по прийому	26,3	27,2	27,1	0,9	-0,1	0,8
Коефіцієнт обороту по звільненню	11	18,2	14,6	7,2	-3,6	3,6
Коефіцієнт плинності	11	18,2	14,6	7,2	-3,6	3,6

Джерело: сформовано на основі даних ФГ «Джондір-Б».

Згідно з даними табл. 2.6, середньооблікова чисельність персоналу ФГ «Джондір-Б» протягом 2022–2024 років зросла з 48 осіб у 2022 році до 58 осіб у 2024 році. При цьому у 2024 році було прийнято на 3 особи більше порівняно з 2022 роком.

Кількість працівників, які залишили підприємство, становила 4 особи у 2022 році, 8 – у 2023 році та 7 – у 2024 році. Найактивніший рух кадрів спостерігався у 2023 році, коли коефіцієнт прийому збільшився на 0,9, а коефіцієнт звільнень – на 7,2 порівняно з 2021 роком. Плинність персоналу переважно зумовлена звільненнями за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни. Аналіз динаміки коефіцієнта плинності свідчить про тенденцію його зростання протягом досліджуваного періоду.

Таким чином, можна зробити висновок, що на ФГ «Джондір-Б» відбувається відтік кадрів, особливо робітничих професій, а частка молодих працівників зменшується. Це пояснюється недостатньою стабільністю зайнятості в сільській місцевості та відсутністю перспектив отримання високого доходу.

Дослідження показує, що процес плинності кадрів є складним та важкокерованим соціально-економічним явищем, на яке впливають численні фактори. Понад 60 % випадків плинності зумовлені виробничо-економічними причинами, усунення яких залежить від управлінських рішень керівництва підприємства.

Варто також зазначити, що на підприємстві відсутня спеціалізована кадрова служба, а окремі функції з управління персоналом виконують головний бухгалтер та керівник господарства.

2.3 Оцінка стилів управління, лідерських якостей і взаємодії керівників із персоналом

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від стилю лідерства, який застосовують менеджери різних рівнів. Саме стиль лідерства визначає характер взаємодії керівника з колективом, впливає на мотивацію працівників, атмосферу в організації, результативність діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін. З огляду на це в межах нашого дослідження важливим є аналіз стильових особливостей управління, притаманних керівникам ФГ «Джондір-Б», а також виявлення того, як підлеглі сприймають поведінку та лідерські практики своїх керівників.

Методологічною основою аналізу стала класична типологія лідерства К. Левіна, який виокремив три базові стилі – авторитарний, демократичний та ліберальний. Для їх оцінювання застосовано тест «Визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки» (див. Додаток А). Перевагою методики є те, що вона не лише фіксує домінуючий стиль, а й визначає ступінь вираженості кожного з трьох стилів у поведінці керівника, що дозволяє сформувати більш точний психологічний та управлінський профіль. Оцінювання здійснювали самі керівники, що сприяло отриманню максимально наближених до реальності результатів.

Залежно від суми набраних балів виділяють три рівні вираженості стилю: низький (0–7), середній (8–13) і високий (14–20). Низькі показники свідчать про невизначений або нестабільний стиль управління. Досвід свідчить, що ефективні керівники зазвичай комбінують різні стилі, а оптимальним вважається поєднання автократичного та демократичного підходів.

У нашому дослідженні взяли участь 6 керівників ФГ «Джондір-Б». Узагальнені результати представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати виразності класичних стилів серед опитаних керівників ФГ «Джондір-Б».

Оцінка виразності стилю	Стилi керівництва		
	А	Д	Л
Мінімальна	1	1	5
Середня	2	2	1
Висока	2	3	-

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Розглянемо та надамо інтерпретацію стильових особливостей управління, притаманних керівникам.

Авторитарний стиль має помірно високу представленість. 40% (2 з 5) демонструють виразний авторитарний стиль, що свідчить про схильність до чітких інструкцій, контролю та одностороннього ухвалення рішень. Ще 40% (2 керівники) перебувають на середньому рівні, що може означати гнучке використання авторитарних елементів у залежності від ситуації. Лише 1 керівник практично не застосовує авторитарного підходу.

Отже, авторитарність є достатньо розповсюдженим елементом управління у ФГ «Джондір-Б».

Демократичний стиль є найбільш вираженим серед опитаних керівників. 60% (3 з 5) керівників демонструють високий рівень демократичності, тобто орієнтовані на залучення працівників, врахування їхньої думки, колегіальні рішення. Жодного перекоосу в бік низького рівня немає – лише один керівник має мінімальні прояви. Демократичний стиль у

структурі колективу – домінуючий та системний. Це позитивний показник, оскільки демократичний стиль вважається найефективнішим у сучасних організаціях.

Абсолютна більшість керівників (5 із 5) майже не використовують ліберальний стиль. Це свідчить про орієнтацію на контроль, чіткість управлінських рішень і відсутність тенденції до надмірної свободи для підлеглих. Ліберальний стиль практично не характерний для системи управління підприємства. Колектив працює в умовах структурованої управлінської моделі, де слабкий контроль не вітається.

Поєднання демократичного та авторитарного стилів свідчить про модель управління, де керівники: залучають підлеглих до обговорень, але при цьому залишають за собою остаточне рішення, забезпечують дисципліну та чіткість виконання.

Майже повна відсутність ліберального стилю означає, що підприємство прагне до стабільності, передбачуваності та контролю. Це відповідає потребам аграрного бізнесу, де важливі планування, контроль виробничих процесів і координація персоналу. Збалансованість стилів у більшості керівників свідчить про: адаптивність, готовність до командної взаємодії.

Дані анкети дозволяють судити про ставлення опитаних керівників до ефективності методів управління персоналом (рис. 2.3)

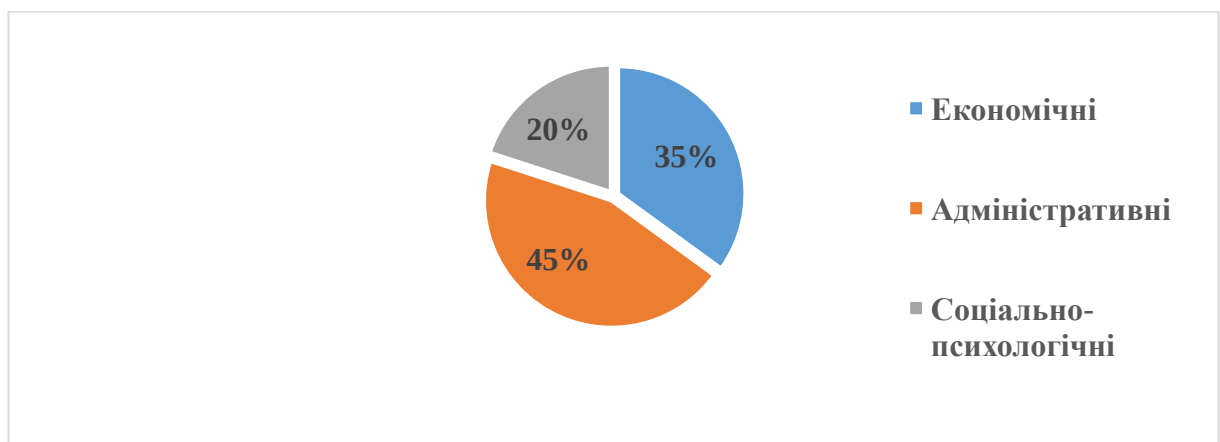


Рис. 2.2 Погляди керівників, які брали участь в опитуванні, на ефективність методів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Виходячи з отриманих відповідей, можна зробити висновок, що використання соціально-психологічних методів в організації є недостатнім, оскільки більшість респондентів орієнтувалися переважно на адміністративні методи.

У процесі дослідження з'ясовано ставлення працівників до роботи та управлінського стилю менеджерів (Додаток Б); нижче подаємо та аналізуємо отримані дані.

Рисунок 2.3 відображає результати опитування працівників щодо їхнього сприйняття стилів роботи керівників. Наведені дані дають змогу оцінити, які управлінські підходи найчастіше демонструють менеджери, а також визначити ступінь відповідності цих стилів очікуванням персоналу.

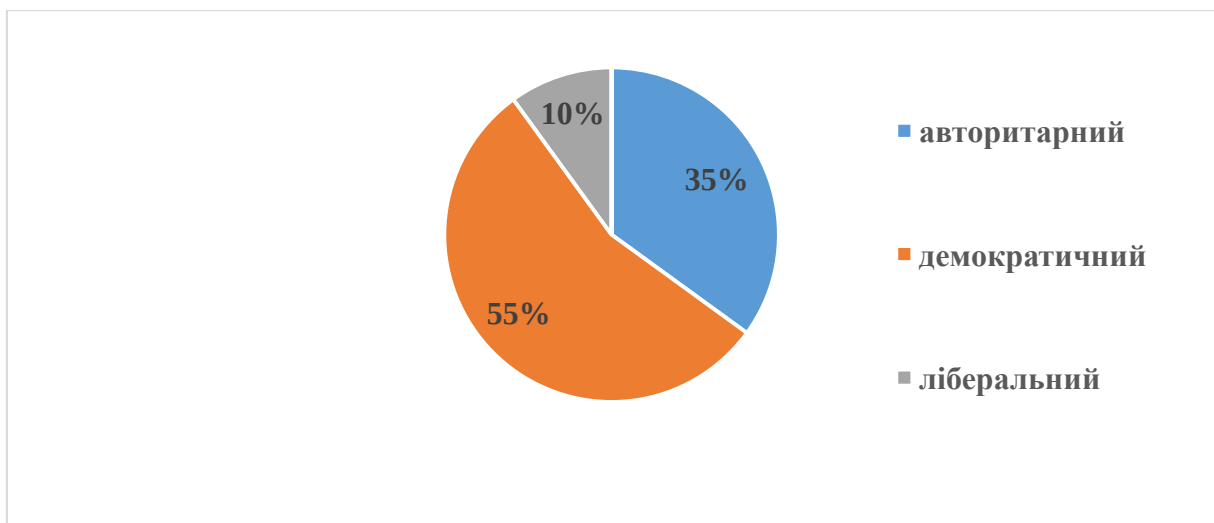


Рис. 2.3 Погляди працівників, які брали участь в опитуванні, на стилі роботи власних керівників

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Отримані результати свідчать, що більшість працівників оцінюють стиль керівництва у своїй організації як демократичний (55 %). Це означає, що керівники переважно залучають співробітників до обговорення рішень,

підтримують відкриту комунікацію та створюють сприятливу атмосферу для співпраці.

Разом із тим 35 % респондентів відзначили авторитарний стиль, що може вказувати на наявність керівників, які покладаються на жорсткий контроль і приймають рішення одноосібно. Лише **10 %** опитаних вважають стиль керівництва ліберальним, тобто таким, що характеризується мінімальним втручанням у робочий процес.

Загалом ці дані свідчать про переважання демократичного стилю управління, однак помітна частка авторитарних тенденцій вказує на необхідність подальшого розвитку партнерського підходу в керуванні персоналом.

Таблиця 2.8 відображає узагальнені результати опитування працівників ФГ «Джондір-Б» щодо стилю керівництва та ключових лідерських якостей їхнього безпосереднього керівника. Наведені показники дають змогу оцінити рівень залучення працівників до управлінських процесів, відкритість керівника до нових ідей, його справедливість, професіоналізм, здатність підтримувати колектив та створювати комфортні умови праці. Отримані дані допомагають сформулювати цілісне уявлення про управлінську модель, яка застосовується в організації.

Аналіз результатів опитування свідчить, що загалом працівники високо оцінюють стиль керівництва у ФГ «Джондір-Б». Більшість респондентів відзначає, що керівник часто або завжди залучає персонал до прийняття рішень (80 %), а також відкритий до нових ідей та ініціатив (93 %). Переважна частина працівників вважає його лідером (60 % «так» і 40 % «частково») та відчуває його підтримку (73 %).

Оцінка справедливості керівника також є позитивною: 80 % респондентів зазначають, що він діє справедливо у конфліктних ситуаціях. Працівники загалом комфортно працюють під його керівництвом, що підтверджують 87 % опитаних. Крім того, 75 % переконані, що керівник

добре розуміє доручені йому справи, а 50 % характеризують його як вимогливого, що свідчить про орієнтацію на результат.

Водночас певна частина працівників (до 20 %) висловлює сумніви щодо справедливості заохочень або рівня вимогливості, що може вказувати на потребу в подальшому удосконаленні системи мотивації та комунікації.

Загалом результати демонструють переважно позитивний імідж керівника, орієнтованого на партнерську взаємодію, підтримку персоналу та забезпечення справедливих управлінських практик.

Таблиця 2.8.

Результати опитування працівників ФГ «Джондір-Б» щодо стилю керівництва та лідерських якостей

Запитання	Варіанти відповідей	Відповіді (%)
Як часто керівник залучає працівників до прийняття рішень?	Завжди / Часто / Іноді / Ніколи	33% / 47% / 20% / 0%
Чи відкритий керівник до нових ідей та ініціатив?	Так, завжди / Частково / Не дуже / Ні	60% / 33% / 7% / 0%
Чи вважаєте ви керівника лідером, за яким хочеться йти?	Так / Частково / Не зовсім / Ні	60% / 40% / 0% / 0%
Чи відчуваєте підтримку керівника?	Так / Іноді / Ні	73% / 20% / 7%
Наскільки справедливий керівник у конфліктних ситуаціях	Дуже / Зазвичай / Не завжди / Уникає	47% / 33% / 13% / 7%
Наскільки комфортно вам працювати під його керівництвом?	Дуже / Переважно / Іноді / Напружено	40% / 47% / 13% / 0%
Чи розуміє керівник доручені справи?	Так / Іноді / Ні	75%/25%/ 0%
Чи вимогливий Ваш керівник?	Так / Іноді / Ні	50%/35%/ 15%
Чи справедливий ваш керівник, заохочуючи підлеглих?	Так / Іноді / Ні	50%/30%/ 20%

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Далі наведемо результати очікування персоналу щодо професійних та особистісних рис керівників, необхідних для забезпечення результативної роботи організації до та під час запровадження воєнного стану. (Табл. 2.9 2.10)

Таблиця 2.9

Розподіл відповідей на запитання: «Які три ключові якості, на Вашу думку, повинен був мати керівник для ефективного виконання завдань, що постали перед організацією до запровадження воєнного стану?»

Професійні якості	Вміння планувати організацію навантаження компетентність щодо власних посадових та трудових обов'язків; вміння аналізувати та систематизувати інформацію.
Лідерські якості	Вміння планувати; багатозадачність; вміння організовувати та контролювати роботу команди; вміння згуртовувати колектив; оперативність; увага до підлеглих; уважне ставлення та допомога при вирішенні проблемних моментів підлеглих; висока відповідальність за діяльність організації; пошук та генерація нових ідей; навички тайм-менеджменту; віра у команду та вміння надихати колектив; цілеспрямованість
Особистісні якості	Психологічна витривалість; цілеспрямованість; людяність; чесність; адекватне ставлення до помилок інших людей; надійність; відповідальність; впевненість у собі; порядність; поважне ставлення до підлеглих
Комунікативні якості	Вміння встановлювати контакт та соціальні зв'язки з людьми; вміння ефективно взаємодіяти з підлеглими працівниками; вміння доносити інформацію до оточуючих.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Найбільшу увагу респонденти приділили саме лідерським характеристикам керівника, адже працівники сприймають особу на цій посаді як провідника, здатного координувати дії колективу, мотивувати його та забезпечувати організовану спільну роботу.

У контексті визначення якостей, необхідних керівнику організації під час воєнного стану, простежується зростання значущості рис, віднесених до груп «Лідерські якості» та «Особистісні якості» (табл. 2.10).

Дані таблиці 2.10 свідчать, що співробітники, так само як і більшість людей у період війни, відчують потребу в підтримці щодо упорядкування

своїх дій та в прояві людяності під час переживання складного досвіду – виконання професійних обов’язків у умовах воєнного часу.

Таблиця 2.10

Розподіл відповідей на запитання: «Які три ключові якості, на Вашу думку, повинен був мати керівник для ефективного виконання завдань, що постали перед організацією під час воєнного стану?»

Професійні якості	Професійна компетентність; компетентність щодо власних посадових та трудових обов’язків.
Лідерські якості	Вміння реагувати та пристосовуватися до постійних змін; вміння коректно врегульовувати конфліктні ситуації; здатність контролювати декілька напрямів роботи чи проєктів; оперативність; володіння навичками психологічної та моральної підтримки підлеглих; вміння цінувати, заохочувати працівників за відданість роботі у складні часи; працьовитість; здатність брати підвищену відповідальність за підлеглих: умови праці, життя, психічний стан тощо; ініціативність; цілеспрямованість; повага до працівників та вміння порозумітися; вміння приймати управлінські рішення в стресових та нестандартних ситуаціях.
Особистісні якості	Адаптивність; психологічна витривалість; людяність; чесність; відповідальність; вміння йти на компроміси та співпрацювати; цілеспрямованість; надійність; вміння відстоювати особисту гідність та поважати гідність інших людей; гуманність; дбайливість; емпатійність; оптимістичність; підтримка та увага до фізичного та ментального здоров’я; поважне ставлення до підлеглих; стресостійкість; порядність; сміливість
Комунікативні якості	Вміння коректно врегульовувати конфліктні ситуації; вміння налагоджувати контакт із працівниками у моменти їх реакцій на бойові дії (вибухи, сигнали повітряної тривоги тощо); вміння йти на компроміси; комунікабельність; володіння навичками «активного слухання».

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Порівняння переліків ключових якостей, необхідних керівнику в довоєнний період та під час воєнного стану, показує суттєве зміщення акцентів у структурі вимог до управлінського персоналу.

У мирний час працівники наголошували на таких професійних умінь, як здатність планувати, аналізувати та систематизувати інформацію, чітко виконувати посадові обов’язки. Під час війни вимоги звузилися до базової професійної компетентності, що свідчить про те, що у кризових умовах

важливішим стає не високий рівень спеціалізації, а здатність оперативно вирішувати нагальні завдання та адаптуватися до змін.

У довоєнний період акцент робився переважно на здатності керівника організовувати роботу, контролювати процеси, мотивувати та згуртовувати колектив. Під час воєнного стану перелік лідерських характеристик суттєво розширюється: додаються уміння реагувати на нестандартні ситуації, швидко адаптуватися до змін, брати на себе підвищену відповідальність за команду, вирішувати конфлікти, підтримувати працівників психологічно та морально. Це свідчить про зростання очікувань щодо керівника як кризового лідера, здатного діяти в умовах невизначеності.

Як у довоєнний, так і у воєнний період особистісні якості залишалися важливими. Проте у кризових умовах працівники почали частіше згадувати риси, пов'язані з емоційною стійкістю, гуманністю, емпатією, сміливістю та турботою про фізичний і ментальний стан підлеглих. Розширення переліку таких характеристик вказує на те, що емоційна підтримка та людяність стають вирішальними для ефективного керівництва в ситуації підвищеного стресу.

До війни увага зосереджувалася на здатності керівника встановлювати контакт, будувати соціальні зв'язки та чітко доносити інформацію. Під час воєнного стану працівники очікують від керівника вміння коректно розв'язувати конфлікти, підтримувати підлеглих у періоди емоційних реакцій на бойові дії, застосовувати «активне слухання» та проявляти гнучкість у комунікації. Отже, зростає роль комунікацій як інструменту стабілізації психологічного стану колективу.

Отримані відповіді демонструють, що під час війни працівники значно більше потребують координації, турботи та проявів людяності з боку керівника. Це узгоджується з тим, що в умовах постійної небезпеки та високого стресу зростає потреба у психологічній опорі та чітких орієнтирах для ефективного виконання професійних завдань.

У воєнний період модель ефективного керівника трансформується від переважно технократичного лідера, здатного планувати й організовувати роботу, до лідера-гуманіста та кризового менеджера, який уміє швидко адаптуватися, підтримувати команду, ухвалювати рішення в екстремальних умовах і брати на себе відповідальність за психологічний та емоційний стан підлеглих.

Для узагальнення результатів оцінювання стилів керівництва, лідерських якостей та особливостей взаємодії керівників із персоналом було проведено SWOT-аналіз лідерства у ФГ «Джондір-Б». Це дозволило систематизувати сильні та слабкі сторони управління, а також визначити потенційні можливості для розвитку та зовнішні загрози, що можуть впливати на ефективність роботи керівників у сучасних умовах. Результати наведено в таблиці 2.11 нижче.

SWOT-аналіз показує, що у ФГ «Джондір-Б» сформувалася досить сильна модель лідерства, яка ґрунтується на демократичних цінностях, професійності та підтримці працівників. Водночас існує потреба у посиленні соціально-психологічних і комунікативних аспектів управління, розвитку кризових компетенцій та вдосконаленні системи мотивації.

З урахуванням вимог воєнного часу організація має всі передумови для формування ефективного кризового лідерства, здатного забезпечити стабільність, згуртованість колективу та результативність діяльності навіть у складних умовах.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз лідерства у ФГ «Джондір-Б»

<u>S – Strengths (Сильні сторони)</u> Домінування демократичного стилю керівництва Більшість керівників демонструють високий рівень демократичності, що сприяє залученню персоналу, відкритій комунікації й колегіальності у прийнятті рішень. Партнерська модель взаємодії з підлеглими Працівники відзначають підтримку з боку керівників, справедливість у конфліктних ситуаціях, відкритість до ідей та ініціатив. Професійна компетентність та розуміння керівниками своїх обов’язків 75 % працівників підтверджують, що керівник добре розуміє доручені справи, що формує довіру в команді. Розвинені лідерські навички Керівники здатні організовувати та контролювати роботу, швидко реагують на завдання, демонструють відповідальність. Наявність збалансованого поєднання демократичного та авторитарного стилів Це забезпечує дисципліну та чіткість у роботі, без надмірної жорсткості або хаотичності.	<u>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</u> Недостатнє використання соціально-психологічних методів управління Орієнтація керівників переважно на адміністративні методи може знижувати мотивацію та ініціативність працівників. Помітна частка авторитарних тенденцій 35 % працівників вказують на авторитарний стиль, що може створювати напруженість або бар’єри в комунікації. Низька вираженість ліберального стилю Практична відсутність елементів гнучкого, делегувального управління може обмежувати самостійність персоналу. Окремі сумніви працівників щодо справедливості заохочень До 20 % респондентів не впевнені у рівності мотиваційних підходів, що може знижувати задоволеність роботою.
<u>O – Opportunities (Можливості)</u> Посилення кризових компетентностей керівників Воєнний стан актуалізував потребу в нових навичках: стресостійкості, психологічній підтримці, адаптивності, антикризовому прийнятті рішень. Розвиток комунікативної компетентності Потреба в активному слуханні, емоційній підтримці та гнучких комунікаціях створює можливість підвищити якість взаємодії в колективі. Удосконалення мотиваційної системи Розроблення прозорих механізмів заохочення підвищить довіру працівників і задоволеність роботою. Запровадження сучасних соціально-психологічних методів управління Це дозволить зміцнити корпоративну культуру, підвищити залученість персоналу та покращити морально-психологічний клімат. Потенціал для формування моделі кризового лідерства На основі виявлених очікувань можна побудувати нову систему управлінських компетенцій, орієнтовану на нестабільні умови	<u>T – Threats (Загрози)</u> Висока психологічна напруга в умовах війни Недостатній рівень емоційної підтримки керівника може призвести до вигорання та зниження продуктивності персоналу. Ризик посилення авторитарності у стресових ситуаціях В умовах нестабільності керівники можуть схилитися до більш директивного стилю, що знижує ініціативність працівників. Можливе зростання конфліктів у колективі Якщо не розвивати навички врегулювання конфліктів і комунікативну культуру, війна може посилити внутрішні напруження. Недостатність адаптивних навичок у частини управлінців Керівники з низьким рівнем гнучкості та емоційної витримки можуть не впоратися з вимогами кризового лідерства. Загроза демотивації через неідеальну систему заохочень Якщо працівники й надалі відчуватимуть несправедливість, це може вплинути на лояльність та продуктивність.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Висновки до розділу 2

У другому розділі 2 було здійснено комплексне дослідження організаційної структури, кадрового потенціалу та стилів управління у ФГ «Джондір-Б», що дозволило сформувати цілісне уявлення про особливості лідерства на підприємстві та визначити його сильні й слабкі сторони.

ФГ «Джондір-Б» є сучасним аграрним підприємством із високим рівнем технічного оснащення, значними земельними угіддями та розвинуеною власною інфраструктурою. Організаційна структура – лінійно-функціональна, із чітким розподілом відповідальності між керівниками різних рівнів.

Аналіз результатів діяльності господарства за 2022–2024 рр. показав загальну тенденцію до зростання доходу, але значне підвищення собівартості та витрат. Чистий прибуток демонструє спад, що зумовлено ресурсомісткістю виробництва та зростанням операційних витрат. Попри це, підприємство утримує стабільні фінансові показники й не допускає збитковості, що свідчить про наявність потенціалу для сталого розвитку.

Персонал ФГ «Джондір-Б» характеризується стабільною чисельністю та позитивною динамікою зростання. У структурі кадрів найбільшу частку становлять робітники, що відповідає виробничому профілю підприємства. Водночас спостерігаються такі проблемні аспекти: зменшення частки висококваліфікованих спеціалістів; відсутність системної кадрової політики та спеціалізованої HR-служби; зростання плинності кадрів; невисока привабливість підприємства для молодих фахівців.

Дослідження лідерства у ФГ «Джондір-Б» показало такі ключові результати: домінуючим є демократичний стиль – його активно застосовує більшість керівників; авторитарний стиль використовується ситуативно, що підвищує дисципліну в умовах високої виробничої відповідальності; ліберальний стиль практично не представлений, що відповідає специфіці аграрного виробництва, де слабкий контроль є небажаним; працівники високо оцінюють відкритість, доступність і професіоналізм керівників, а також рівень підтримки й справедливості. Загалом стиль управління можна охарактеризувати як збалансований: поєднання демократичності та помірної авторитарності забезпечує як залученість персоналу, так і дисципліну.

Порівняння очікувань працівників у довоєнний та воєнний період засвідчило значне зміщення акцентів: зростає важливість кризових

лідерських компетенцій – швидкої адаптації, відповідальності, здатності приймати рішення в умовах стресу; збільшується роль особистісних якостей, зокрема емпатії, емоційної стійкості та підтримки; актуалізується потреба в гуманістичному стилі керівництва, орієнтованому на турботу про психологічний стан колективу. Це доводить, що працівники очікують від керівника не лише професіоналізму, але й лідерства у складних ситуаціях.

Проведений аналіз показав, що сильними сторонами ФГ «Джондір-Б» є: професійність керівників; демократична система взаємодії; високий рівень довіри персоналу; структурованість управлінської моделі.

Слабкі сторони: обмежена увага до соціально-психологічних методів; відсутність HR-підрозділу; недостатня мотивація до підвищення кваліфікації; ризики перевантаження керівництва.

Серед можливостей – формування системної кадрової політики, запровадження програм розвитку лідерства, посилення комунікативної та психологічної підтримки персоналу. Головні загрози – погіршення умов праці через воєнний стан, нестабільність кадрового складу, висока залежність виробництва від зовнішніх факторів.

Аналіз діяльності ФГ «Джондір-Б» дозволяє стверджувати, що підприємство має сформовану, ефективну та орієнтовану на співпрацю систему лідерства. Вона забезпечує стабільність роботи господарства та позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

Водночас для підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління в сучасних умовах підприємству доцільно: розвивати соціально-психологічні методи управління; посилювати кадрову політику та мотиваційні програми; формувати кризові лідерські компетенції; модернізувати систему комунікації та підтримки персоналу;

Розвиток цих напрямів дозволить зміцнити управлінський потенціал, забезпечити стійкість підприємства в умовах воєнних викликів та сприятиме його подальшому стратегічному розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ФГ «ДЖОНДІР-Б»

3.1 Гнучке лідерство як основа сучасного управління організацією

Успішний розвиток сучасної організації неможливий без ефективного управління, тому роль лідерства залишається ключовою завжди, а не лише сьогодні. Від керівника залежить здатність формувати в колективі позитивну соціально-психологічну атмосферу, мотивувати співробітників на високоякісне виконання завдань, а також застосовувати відповідні методи управління та мотивації залежно від конкретної ситуації. Виявлення власних лідерських якостей, розвиток навичок спілкування та вміння вирішувати конфлікти прямо пов'язані з обраним стилем лідерства, який, у свою чергу, визначає ефективність і результативність роботи всієї організації. Керівники повинні знаходити підходи, що враховують індивідуальні особливості співробітників, створювати сприятливі умови для продуктивної роботи та формувати команду, здатну досягати високих результатів.

У контексті швидких змін в українському суспільстві актуальним є розвиток гнучких стилів управління, орієнтованих на лідерство, які дозволяють ефективно реагувати на виклики та підтримувати стабільну роботу організації.

Гнучкий стиль управління на основі лідерства (далі – ГС) передбачає постійний процес адаптації керівників організації та її підрозділів до посилення соціально-економічних вимог, змін у зовнішньому економічному та соціокультурному середовищі, а також спрямований на підвищення загальної адаптивності організації.

Гнучкість лідера а можна умовно поділити на фізіологічну, психологічну, соціальну та професійну складові. Схема формування гнучкого стилю лідера наведена на рисунку 3.1.

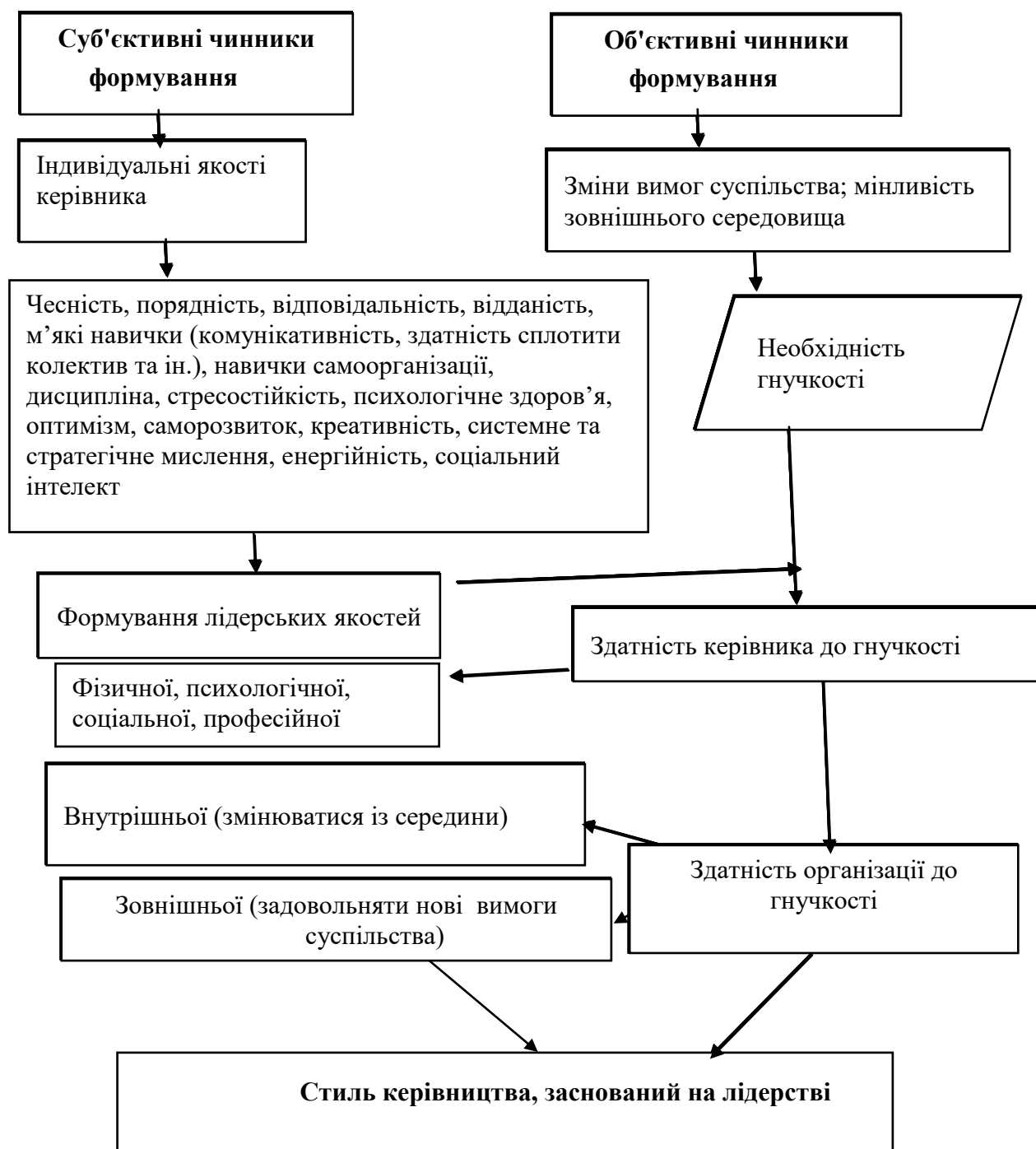


Рис. 3.1 Запропонована модель формування гнучкого стилю лідерства для ФР «Джондір-Б»

Джерело: складено автором

У запропонованій моделі гнучкі стилі управління обов'язково базуються на лідерстві. При цьому гнучкість ми розглядаємо не лише як реакцію на конкретну ситуацію, а передусім як орієнтацію на вирішення

конкретної проблеми. На відміну від інших підходів, ми бачимо гнучкий стиль не лише у здатності керівника змінювати способи взаємодії з підлеглими, коригувати власну модель прийняття рішень (наприклад, виконувати накази «зверху» без місцевих консультацій, збільшувати кількість експертних рад чи проявляти ініціативу), а й у підвищенні гнучкості всієї організації або її структурного підрозділу під керівництвом такого менеджера.

Розвиток гнучких можливостей організації стає можливим завдяки комплексному впливу кількох факторів: наявності у керівників професійного досвіду у сфері управління, усвідомлення важливості гнучкого підходу та уникання надмірної консервативності. На відміну від традиційних моделей, наша пропозиція деталізує особистісні якості керівника, зокрема лідерські, а також включає модулі щодо гнучких потреб та здібностей. Важливим аспектом ефективного управління є здатність менеджера адаптувати свій особистий стиль до вимог зовнішнього середовища.

У такому підході коригування стилю управління має базуватися на аналізі зовнішніх умов, даних SWOT-аналізу, цілях і місії організації та тісно поєднуватися зі стратегічним плануванням. Для практичного впровадження гнучкого стилю управління на основі лідерства доцільно розробити спеціальний алгоритм – послідовність дій, що дозволяє інтегрувати запропонований стиль у особистий стиль керівника, замінюючи менш ефективні підходи. Впровадження цього методу до практичної діяльності організації рекомендується здійснювати через такі етапи (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Алгоритм формування гнучкого стилю лідерства

Етап	Опис
1. Загальний аналіз існуючого стилю керівництва	На цьому етапі вибирається актуальний метод діагностики стилю. Слід також визначити його ефективність, зручність, недоліки та проблемні місця для вдосконалення. Ці проблемні зони повинні враховувати не тільки упущення, пов'язані з роботою підлеглого, а й недоліки, які впливають на загальні результати діяльності всієї організації
2. Моделювання гнучкого стилю	Моделювання гнучкого стилю, заснованого на лідерстві, щоб реагувати на виклики сучасного суспільства та зміни в економічному та соціокультурному середовищі, а також забезпечити досягнення поставлених організацією цілей.
3. Аналіз проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою нового гнучкого стилю	На цьому етапі слід порівняти список наявних проблем (проблемних областей) зі списком, усунутих шляхом застосування нового стилю
4. Визначення специфіки предметної області	Цей допоміжний процес безпосередньо пов'язаний з попереднім етапом. Перш ніж розглядати проблему усунення нового стилю, необхідно розглянути специфіку предметної області.
5. Визначення вимог та умов застосування	Проаналізувавши проблеми, які вирішує та усуває новий стиль, визначають вимоги та умови його застосування.
6. Врахування стратегії організації	Врахування стратегії (концепції розвитку організації) та досягнення поставлених у стратегії цілей і завдань у діяльності кожного структурного підрозділу.
7. Оцінка результатів діяльності	Оцінка результатів діяльності організації (або окремого структурного підрозділу, керівник якого змінив стиль управління) до та після зміни стилю управління. Умови оцінки – чи покращаться результати, отримані за допомогою нового стилю, порівняно з попереднім стилем?
8. Розробка плану впровадження	Розробка плану впровадження гнучкого стилю управління на основі лідерства, включаючи усунення негативних аспектів існуючого стилю управління та інтеграцію необхідних систем для вирішення конкретних проблем за допомогою інструментів керування. Програма може включати підвищення кваліфікації, коучинг, семінари тощо для підвищення професійних компетенцій та лідерських якостей.
9. Збір думок підлеглих	Розгляд думок підлеглих щодо доцільності нового стилю у вирішенні конкретних проблем.
10. Трансформація та закріплення	Трансформація та закріплення нового стилю
11. Рекомендації для підлеглих	Рекомендація ідеальних моделей поведінки для підлеглих для вирішення завдань і досягнення цілей діяльності організації.
12. Підвищення гнучкості організації	Гнучкість діяльності організації до потреб сучасного суспільства щодо якості послуг, доступності тощо

Джерело: складено автором

Слід наголосити, що процес адаптації стилю управління повинен носити постійний характер. На певних етапах, наприклад, при плануванні переходу до бажаного стилю керівництва, доцільно повернутися до початкового загального аналізу, переглянути обраний підхід та переконатися у його ефективності, а за потреби внести необхідні корективи. При формуванні планів впровадження гнучкого стилю управління на основі лідерства слід враховувати, що індивідуальні особливості співробітників (характер, рівень досвіду тощо) можуть стати чинниками, що гальмують процес і негативно впливають на реалізацію нового підходу. У таблиці 3.2 представлені найбільш поширені чинники такої протидії та рекомендації щодо їх подолання.

Таблиця 3.2.

Фактори, що ускладнюють впровадження гнучкого лідерського стилю управління, та шляхи їх усунення

Чинники протидії	Рекомендації щодо усунення
Менеджери середньої ланки зосереджені на поточних завданнях, мають обмежені навички стратегічного лідерства	Розвиток навичок стратегічного лідерства: постановка довгострокових цілей, формування бачення та мотивування команди на його досягнення
Відсутність комплексних методів вирішення проблем і управлінського аналізу	Впровадження інструментів стратегічного лідерства (SWOT, ситуаційний аналіз) для узгодження дій підлеглих із загальними цілями організації
Недооцінка важливості спільної місії та координації команд	Формування навичок лідерського управління, спрямованого на об'єднання команди навколо загальної місії та узгодження дій середнього керівництва
Догматизм, опір змінам у керівних підходах	Розвиток лідерських компетенцій для управління змінами: оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, прийняття нових методів управління
Неможливість делегування повноважень та інтеграції стратегічних планів	Формування навичок лідерства через делегування, координацію дій між рівнями керівництва та інтеграцію командних зусиль
Пасивність у процесах реструктуризації, низька особиста відповідальність	Підвищення лідерської активності через розвиток комунікаційних стратегій, мотивації та залучення до реалізації стратегічних цілей
Недостатнє використання аналітичних методів для прийняття управлінських рішень	Активізація аналітичного лідерства: стимулювання досліджень, оцінка фінансових та економічних показників для прийняття стратегічних рішень

Джерело: складено автором

Таким чином, на нашу думку, для ФГ«Джондір-Б» доцільним є впровадження гнучкого управлінського підходу, заснованого на принципах лідерства. Запропонована модель сприятиме більш раціональному управлінню в умовах зростаючих вимог зовнішнього середовища та забезпечить ефективне досягнення поставлених цілей.

3.2 Підтримка сучасної лідерської культури управління персоналом в умовах криз та невизначеності

Стійкість та результативність сучасних підприємств значною мірою визначаються поєднанням зовнішніх викликів і внутрішніх організаційних особливостей, серед яких ключову роль відіграють управлінська культура та лідерські компетентності керівників різних рівнів. У сучасних умовах розвитку бізнесу особливого значення набувають так звані «гнучкі навички», що включають високий рівень комунікативної майстерності, розвинену особистісну й професійну культуру, здатність працювати в команді та ефективно її спрямовувати.

Забезпечення якісної комунікації, уникнення крайніх проявів у стилях керівництва, а також постійний розвиток управлінської та особистої культури керівника стають надзвичайно важливими завданнями, особливо в умовах кризових явищ, нестабільності та непередбачуваності, що характерні для діяльності підприємств в Україні. Саме тому актуальним є пошук шляхів гармонізації особистісних якостей менеджерів і їхньої професійної поведінки, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність підприємства у складних сучасних обставинах.

Професійна культура керівника ґрунтується на глибокому володінні спеціалізованими знаннями та на сформованості практичних умінь, які забезпечують здатність якісно й результативно виконувати управлінські функції в обраній сфері діяльності. Важливою її особливістю є безперервне

самовдосконалення: керівник має не лише підвищувати власний професійний рівень, а й бути прикладом для команди, демонструючи еталон управлінської поведінки, професіоналізму й етичної взаємодії.

Професійна культура тісно переплетена з умінням спілкуватися, що є невід'ємною складовою ефективного лідерства. Комунікативні компетентності сучасного керівника охоплюють володіння професійною термінологією, грамотну ділову українську та іноземні мови, навички використання різних форматів інтерактивної взаємодії, риторику, здатність мислити широко й проактивно, демонструвати емпатію, а також коректно оцінювати ситуації спілкування та керувати ними.

За умов підвищеного тиску на управлінські процеси, що характерно для кризових періодів, прийняття рішень перетворюється на фактор не лише збереження ефективності підприємства, а й стабільності соціального середовища. У цьому контексті ключового значення набуває розвиток антикризової комунікації, яка дозволяє керівникам підтримувати внутрішню організаційну стабільність, посилювати довіру в колективі та оперативно реагувати на зовнішні загрози (табл. 3.2).

Отже, ефективна лідерська культура в умовах невизначеності передбачає не лише здатність адаптувати стиль керування до нових обставин, а й уміння створювати внутрішню атмосферу підтримки, взаємодії та спільної відповідальності, що допомагає персоналу зберігати працездатність та мотивацію навіть у періоди високих ризиків.

Формування якісного та дієвого зворотного зв'язку є одним із ключових завдань управління персоналом у сучасних умовах нестабільності (табл. 3.4). Ефективний фідбек дозволяє не лише коригувати поведінку працівників, а й підтримувати відкритість комунікацій та стабільність взаємин у команді.

Таблиця 3.3

Рекомендовані принципи лідерської комунікації у кризових умовах для ФГ
«Джондір-Б»

Правила	Пояснення
Створення довіри	Активне залучення співробітників до різних завдань, включно з волонтерською діяльністю та участю в прийнятті рішень. Використання каналів комунікації: соціальні мережі, щоденні контакти, чіткі очікування керівництва. Особливо важливо у воєнних умовах, коли довіра підтримує психологічну стабільність команди.
Системний підхід	Наявність чітких планів дій, комунікаційних схем і алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації. Керівник повинен знати, як і з ким взаємодіяти під час кризових подій, щоб зберегти ефективність управління..
Прозорість у повідомленні інформації	Чесне та своєчасне інформування про стан справ: що виконано, які завдання затримуються, можливі загрози (включно з воєнними ризиками) та шляхи їх подолання. Прозорість зменшує паніку та підтримує моральний дух.
Виявлення емоцій	Навіть погані новини слід повідомляти оперативно, одночасно демонструючи співчуття, підтримку та оптимізм. У воєнний час це допомагає знизити стрес і підтримати психологічну стійкість співробітників.
Позитивне лідерське налаштування	Прийняття реальності та демонстрація активної позиції надихають команду та показують можливості подолання складних умов, включаючи воєнні виклики.
Інформування про зовнішнє середовище	Обговорення подій, які впливають на роботу, а також аналіз досвіду інших організацій під час криз. Підкреслюється важливість адаптації стратегії до реалій воєнного часу для забезпечення стабільності та працездатності.
Відкрите спілкування з командою	Забезпечення максимальної зворотної реакції допомагає отримувати ідеї, підвищувати лояльність та контролювати стан команди. Особливо важливо у воєнний час для швидкого реагування на непередбачувані зміни.
Планування подолання кризи	Керівник виходить з принципу: війна та криза тимчасові, і вже зараз потрібно розробляти стратегії виходу з них, залучаючи підлеглих. Важливо поєднувати оперативне реагування та довгострокове планування у воєнних умовах

Джерело: складено автором

Поряд із цим, керівникам необхідно володіти механізмами «тонкого налаштування» – здатністю глибоко та неупереджено розуміти співрозмовника, його емоційний стан, позицію та зміну ставлення у процесі взаємодії (табл. 3.5). Така здатність сприяє налагодженню довірчих відносин і підвищує ефективність управління міжособистісною комунікацією.

Таблиця 3.4

Рекомендовані принципи надання ефективного зворотного зв'язку для керівництва ФГ «Джондір-Б»

Принцип	Зміст і пояснення
Вибір відповідного часу та конструктивний підхід	Зворотний зв'язок варто надавати максимально близько до події, яку обговорюють. Важливо виходити з доброзичливого наміру та обирати місце, що сприяє спокійному й професійному спілкуванню.
Фокус на спостереженнях, а не оцінках	Під час комунікації слід акцентувати увагу на конкретних діях працівника, а не на його особистих якостях. Варто уникати узагальнень, припущень та звинувачень. Поведінка має описуватися точно, з посиленням на факти
Пояснення наслідків поведінки	Керівник повинен чітко показати, як певна дія впливає на результати співробітника, роботу підрозділу чи загальну діяльність господарства. Доцільно використовувати «Я-повідомлення» та наводити конкретні приклади.
Пропозиція варіантів вирішення	Необхідно визначити можливі шляхи зміни поведінки або запропонувати альтернативні дії. Варто також запитати думку співрозмовника, щоб знайти оптимальне рішення разом
Узгодження подальших дій	Слід заохочувати працівника до рефлексії й конструктивного обговорення. Керівник має поставити відкриті запитання, уважно вислухати відповіді, спільно визначити план дій та уточнити, яка підтримка потрібна для впровадження змін.

Джерело: доопрацьовано автором на основі [22]

Таблиця 3.5

Рекомендовані стратегії адаптивної комунікації для керівництва ФГ «Джондір-Б» в умовах криз

Стратегії	Зміст і пояснення
Ідентифікація	Метод глибшого розуміння іншої людини, що передбачає формування припущень щодо її внутрішнього стану. Керівник намагається поглянути на ситуацію очима співрозмовника, що допомагає краще усвідомити його цінності, установки та логіку поведінки.
Емпатія	Здатність співпереживати та емоційно відгукуватися на стан іншої людини. Емпатія базується на вмінні уявити, через які переживання проходить співрозмовник, як він інтерпретує події та які почуття вони в нього викликають.
Атракція	Схильність формувати та підтримувати позитивне ставлення до співрозмовника. Включає доброзичливість, відкритість і

	позитивне сприйняття себе, що сприяє конструктивній взаємодії
Рефлексія	Усвідомлення того, як керівник сприймається іншими під час комунікації. Це процес самопізнання у спілкуванні, який дозволяє коригувати власну поведінку, аби підвищити ефективність взаємодії.
Каузальна атрибуція	Аналіз мотивів і причин поведінки співрозмовника. Люди часто мають «типові» пояснення дій інших, тому керівнику важливо уникати упереджених суджень та намагатися оцінювати ситуацію максимально об'єктивно.

Джерело: доопрацьовано автором на основі [23]

Стратегії адаптивної комунікації органічно пов'язані з методом ненасильницького спілкування, який ґрунтується на емпатії, відкритості та конструктивному діалозі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендації для керівників ФГ «Джондір- Б» щодо практичного засвоєння методу ненасильницького спілкування

Рекомендація	Пояснення
Формувати усвідомлене ставлення до комунікації	Керівникам варто пам'ятати, що будь-які дії чи висловлювання, які можуть зашкодити емоційному стану, фізичному добробуту або взаєминам у колективі, є формою насильницької взаємодії. Важливо виховувати в собі розуміння, що основою людської поведінки є природна здатність до співпереживання, а агресивні реакції часто зумовлені соціальним впливом чи корпоративними традиціями.
Спиратися на базові принципи ННС	Усі члени колективу мають однакові фундаментальні потреби. Поведінка співробітників є відображенням їхнього прагнення задовольнити ці потреби. Емоції виникають як реакція на відповідність або невідповідність реальності важливим потребам. Конструктивний діалог – найкращий шлях для їх задоволення та гармонізації стосунків.
Розвивати ключові навички взаємодії	Емпатичне слухання: активно зосереджувати увагу на співрозмовнику, не перебиваючи та не роблячи поспішних висновків. Самоусвідомлення: вміти розпізнавати власні переживання та їхній вплив на стиль управління. Чесне, відкрите висловлювання: говорити про власні почуття й потреби без критики, звинувачень та оцінних суджень щодо підлеглих.
Опановувати чотири складові методу ННС	Спостереження: описувати ситуацію лише через факти, уникаючи інтерпретацій та ярликів. Почуття: називати власні емоції у формі «я відчуваю...», а не «ти змусив мене...». Потреби: встановлювати, яка саме потреба стоїть за емоцією (безпека, повага, ясність, підтримка тощо). Прохання: формулювати конкретне, реалістичне й добровільне

	прохання, яке спрямоване на взаємну користь
Використовувати ННС у щоденній управлінській практиці	Рекомендується застосовувати метод у ситуаціях конфліктів, під час надання зворотного зв'язку, розподілу завдань та оцінювання результатів роботи. Регулярна практика сприяє створенню атмосфери довіри та відкритості.
Сприяти розвитку корпоративної культури поваги та співпраці.	Керівники мають демонструвати особистий приклад безоцінного спілкування, що стимулює працівників наслідувати подібну модель поведінки. Це підвищує рівень психологічної безпеки в колективі та зменшує ймовірність конфліктів

Джерело: *доопрацьовано автором на основі [24, 25]*

Використання цього підходу значно підвищує здатність керівника запобігати конфліктам, розвивати партнерські стосунки та забезпечувати психологічну безпеку в колективі.

Опанувати інструменти ненасильницької комунікації та тонкого налаштування можливо за умови розвитку емоційного інтелекту, навичок самоменеджменту та внутрішньої мотивації менеджера. Саме ці компетентності сприяють формуванню зрілості керівника та здатності відповідально реагувати на виклики.

Таким чином, управлінська культура підприємства тісно взаємопов'язана з особистісним і професійним розвитком керівників. Високий рівень культури управління безпосередньо залежить від емоційної зрілості менеджера, його здатності постійно навчатися, самовдосконалюватися та вдосконалювати стиль лідерства.

3.3 Підвищення управлінської ефективності через самоменеджмент та професійний розвиток лідерства

Стрімкий прогрес науки й технологій у сучасному інформаційному суспільстві змушує менеджерів підприємств оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, постійно навчатися та вдосконалювати власні компетенції. Усвідомлення необхідності безперервної

інтелектуальної й особистісної трансформації, уміння слугувати прикладом для співробітників разом із володінням методами, прийомами та формами самоменеджменту формують основу ефективної діяльності управлінського персоналу.

З огляду на це для менеджерів особливо важливими стають здатність до рефлексії, уміння застосовувати інструменти самоуправління та практики тайм-менеджменту.

Самоменеджмент – це безперервний процес особистісного розвитку керівника, максимального розкриття власного потенціалу, уміння керувати собою й організовувати свою діяльність задля найбільш ефективного використання робочого та вільного часу.

Функції самоменеджменту передбачають :

1. Оцінку ситуації та власних ресурсів (знань, умінь, можливостей), на основі якої формуються особисті орієнтири й завдання – це функція «визначення цілей».

2. Підготовку до їх реалізації, що включає складання оптимальних планів для найрезультативнішого використання часу – функція «планування».

3. Вибір ключових завдань і найкращих варіантів дій, що забезпечують досягнення запланованого, – функція «прийняття рішень».

4. Раціональну організацію роботи, дотримання режиму дня та реалізація запланованих заходів – функція «організація та виконання».

5. Моніторинг перебігу роботи, оцінювання результатів, здійснення самоконтролю та внесення коректив у разі потреби – функція «контроль».

Аграрна сфера характеризується високою динамічністю виробничих процесів, залежністю від погодних умов, сезонністю, значними просторовими масштабами, а також потребою у швидких управлінських рішеннях. Ефективна діяльність керівника в цій галузі часто визначається здатністю оперативно координувати роботу техніки, персоналу, логістики, збуту та забезпечення. У таких умовах особливо великого значення

набувають інструменти тайм-менеджменту та самоменеджменту, що дозволяють керівнику агропідприємства підтримувати контроль над усіма ключовими процесами.

Необхідність застосування самоменеджменту керівним персоналом підприємства обумовлена як внутрішніми потребами організації (зокрема потребою в розвитку потенціалу працівників), так і впливом зовнішніх факторів. До таких чинників належать:

- Посилення масштабів та швидкості змін у підприємницькому середовищі, що змушує менеджерів опановувати нові управлінські підходи, запобігати професійному відставанню та забезпечувати своє безперервне вдосконалення.
- Зростання невизначеності та рівня стресу в різних аспектах діяльності підприємства, що потребує від керівництва здатності ефективно управляти власною поведінкою та станом.
- Перетворення інноваційності та професійних здібностей працівників на ключовий ресурс підприємства, що підсилює значення заходів із підтримання й розвитку цього потенціалу, у тому числі з боку самих співробітників.
- Вичерпання ефективності традиційних управлінських підходів, що вимагає від менеджерів переходу до сучасних методів самоуправління, переосмислення й розширення власних можливостей.

Питання правильної та раціональної організації власної діяльності, уміння заощаджувати й ефективно використовувати час є надзвичайно важливим для керівників, які щоденно стикаються з великою кількістю управлінських завдань.

До основних аспектів планування особистої роботи належать:

- оцінювання результативності власної діяльності та визначення її слабких сторін;
- уміння чітко формулювати цілі й завдання для себе та підлеглих;

- узгодження власного тайм-менеджменту з роботою інших, включно з делегуванням і розподілом обов'язків;
- раціональне планування робочого часу та часу відпочинку;
- грамотна організація робочого простору;
- ефективне використання нарад і професійних комунікацій.

Існує значна кількість авторських підходів до управління часом. Однією з найпоширеніших є методика Getting Things Done (GTD), створена Девідом Алленом. Її ключовою ідеєю є те, що фіксація всіх справ, проєктів і задумів на папері чи в електронних системах дозволяє розвантажити пам'ять і зосередитися на пріоритетних завданнях. Важливою складовою цього підходу є необхідність визначити, чи можна щось зробити з інформацією, що надходить. У методиці пропонуються такі варіанти реагування: внести подію до календаря, додати її до переліку поточних дій, зберегти у довідковій базі, відкласти на невизначений час або повністю відмовитися від її виконання, якщо вона не має суттєвої цінності.

У німецькомовній спільноті широкого поширення набув метод ALPEN, розроблений Лотаром Зайвертом. Пропонується планувати час за п'ятьма етапами, які відповідають літерам аббревіатури ALPEN:

- Aufgaben... notieren – записувати всі завдання, події та заплановані справи;
- Länge schätzen – визначати орієнтовну тривалість кожного завдання;
- Pufferzeiten einplanen – виділяти резервний час у розкладі;
- Entscheidungen treffen – приймати рішення щодо подальших дій;
- Nachkontrolle – здійснювати контроль і перевірку виконання запланованих пунктів.

Метод «Альпи» застосовують для формування щоденного списку справ із визначенням їхньої пріоритетності. Він охоплює п'ять етапів:

1. складання переліку завдань;
2. визначення орієнтовної тривалості кожного пункту;

3. резервування часу (орієнтовне співвідношення 60% – на заплановані дії, 40% – на непередбачені ситуації);

4. ухвалення рішень щодо пріоритетів і можливого делегування окремих робіт;

5. підсумковий контроль, зокрема аналіз невиконаних завдань. Застосування методу «Альпи» забезпечує низку важливих переваг:

- позитивний настрій на майбутній робочий день;
- можливість заздалегідь спланувати наступний день;
- чітке розуміння запланованих справ;
- впорядкований перебіг робочого дня;
- зменшення випадків забудькуватості;
- концентрація на найважливіших завданнях;
- скорочення обсягу рутинної «паперової» роботи;
- прийняття обґрунтованих рішень щодо пріоритетів і делегування;
- зменшення кількості перешкод і небажаних перерв;
- зниження рівня стресу та емоційної напруги;
- покращення самоконтролю;
- зростання мотивації й загальної задоволеності;
- економія часу завдяки впорядкованій організації праці.

За умови регулярного й грамотного використання інструментів планування та принципів наукової організації праці керівник може щоденно заощаджувати від 10 до 20% робочого часу.

Для визначення черговості виконання справ доцільно застосовувати принцип Парето (80:20). Він полягає в тому, що приблизно 20% зусиль забезпечують 80% кінцевого результату, тоді як решта 80% дій дають лише 20% від загального ефекту. Цей принцип дозволяє оптимізувати діяльність: виділивши найважливіші дії, можна швидко досягти більшої частини бажаного результату, а подальші вдосконалення часто є малоефективними.

Отже, логіка співвідношення 80:20 відображає нерівномірність впливу: незначна частка причин чи вкладених ресурсів забезпечує більшу частину

кінцевих наслідків. Наприклад, лише 20% Власного часу дають 80% результатів, тоді як решта витрат часу приносить мінімальний додатковий ефект.

У сфері управлінської діяльності принцип Парето формулюють так: приблизно 20% робочого часу забезпечують близько 80% результату, тоді як решта 80% витрат часу приносить лише приблизно 20% підсумкового ефекту.

Метод визначення пріоритетів за допомогою аналізу «АБВ» ґрунтується на припущенні, що співвідношення між більш значущими та менш важливими завданнями є відносно стабільним. Завдання поділяють на три групи:

- «А» – найважливіші завдання, їх приблизно 15% від загальної кількості, але вони забезпечують майже 65% результату;
- «Б» – важливі, але не критичні завдання, на них припадає близько 20%;
- «В» – менш значущі справи, що становлять до 65% усіх завдань, але дають лише близько 15% загального внеску у результат.

Метод швидкого аналізу, відомий як принцип Ейзенхауера, використовують тоді, коли потрібно оперативно визначити, які завдання є першочерговими. В основі методу лежать два критерії: терміновість та важливість, що дозволяє швидко розподілити справи за ступенем їх пріоритетності.

Принцип Д. Ейзенхауера передбачає поділ завдань за рівнем їхньої важливості та терміновості на чотири категорії: А, В, С і D.(рис. 3.2)

Вміння відокремлювати пріоритетні завдання від другорядних є однією з ключових компетенцій у плануванні особистої діяльності.

Аграрна галузь, як вже нами зазначалося, є однією з найбільш складних та залежних від зовнішніх чинників сфер економіки. Висока сезонність виробництва, необхідність оперативного реагування на погодні умови, велика площа земельних угідь, значний парк сільськогосподарської техніки

та численність персоналу потребують високого рівня організованості від керівника. В умовах цифровізації агросектору все більшої актуальності набувають інструменти мобільного самоменеджменту, які дозволяють оптимізувати працю керівника, скоротити втрати часу, забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та підвищити продуктивність виробництва.

Категорія А – важливі й термінові завдання. Їх слід виконувати одразу, без відкладання. Це можуть бути прострочені звіти, усунення критичних проблем чи вирішення термінових конфліктних ситуацій.	Категорія В – важливі, але не термінові завдання. Їх слід заздалегідь планувати або, за можливості, делегувати. До цієї групи належать довгострокові проєкти, завдання, пов'язані з особистісним чи професійним розвитком, а також опрацювання стратегічних питань.
Категорія С – неважливі, але термінові завдання. Їх варто делегувати, оскільки вони потребують швидкого виконання, але не мають великої стратегічної ваги. Це, наприклад, телефонні дзвінки, адміністративна робота або обробка документів.	Категорія Д – неважливі й нетермінові завдання. Такі справи можна делегувати або зовсім відмовитися від їх виконання. До цієї групи відносяться, наприклад, прийом відвідувачів чи робота з кореспонденцією

Рис. 3.2 Вікно Д. Ейзенхауера в плануванні діяльності керівників

Джерело: складено автором

Мобільний телефон сучасного керівника трансформується у багатофункціональний інструмент управління, що дає змогу у реальному часі відстежувати стан технологічних процесів, контролювати роботу персоналу, отримувати аналітичну інформацію щодо врожайності та агротехнічних операцій, а також здійснювати ефективне планування виробничих процесів.

Значення цифрового самоменеджменту для керівника аграрної сфери полягає у наступному:

1. Підвищення якості управлінських рішень. Мобільні додатки забезпечують доступ до оперативної інформації про: стан полів, роботу техніки, погодні умови, логістичні процеси, виконання завдань персоналом.

У результаті керівник може приймати рішення, спираючись на актуальні дані, а не на прогнозні припущення.

2. Рациональний розподіл часу під час сезонних піків. Під час посівної, збирання врожаю або внесення добрив навантаження на керівника зростає у кілька разів. Мобільні інструменти дозволяють: формувати точні графіки робіт, уникати накладок, координувати декілька бригад одночасно, швидко змінювати план у разі непередбачених ситуацій.

3. Контроль за персоналом, розкиданим по різних локаціях. ФГ «Джондір –Б» має десятки полів, фермерських точок, складів, гаражів. Мобільні додатки дозволяють: координувати працівників на відстані, отримувати фото- та відеозвіти в реальному часі, контролювати місцезнаходження техніки, швидко реагувати на проблеми.

4. Скорочення рутинної роботи керівника. Завдяки мобільним додаткам автоматизуються: планування, контроль дедлайнів, нагадування, оформлення завдань, аналітика часу, комунікації з підрозділами. Це дозволяє керівнику зосередитись на стратегічних питаннях, а не на дрібних операційних процесах.

Таблиця 3.7 демонструє основні види таких додатків та їхні ключові переваги для керівника агропідприємства.

Отже, застосування мобільних додатків у діяльності керівника забезпечує низку важливих переваг:

1. Оперативність управлінських рішень. Додатки дозволяють миттєво отримувати інформацію, контролювати стан проєктів, здійснювати нагадування та коригувати розклади, що підвищує швидкість реагування на зміну внутрішніх та зовнішніх умов.

2. Підвищення особистої дисципліни та мотивації. Багато застосунків використовують системи нагадувань, гейміфікацію та статистику, що стимулює керівника до регулярного виконання завдань.

3. Оптимізація планування та розподілу часу. Цифрові календарі, трекери завдань і системи управління проєктами дозволяють структурувати діяльність, встановлювати пріоритети й контролювати завантаженість.

Таблиця 3.7

Інструменти цифрового менеджменту сучасного лідера агробізнеса

Види мобільних додатків	Призначення / Функції	Приклади	Основні переваги для лідера
Планувальні та календарні системи	Формування багаторівневого плану: графік польових робіт, техобслуговування, внесення добрив, планування зустрічей	Google Calendar, Microsoft Outlook Calendar, TimeTree	Зручне планування, контроль термінів, зменшення ризику пропусків важливих подій
Додатки для управління завданнями та командою	Структурування проєктів, призначення відповідальних, контроль виконання, додавання фото, геолокації, коментарів	Trello, Asana, Notion, AgroOffice Mobile, FieldBee Task Manager	Підвищення ефективності команди, прозорість процесів, швидке реагування на зміни
Додатки для контролю техніки та полів	Відстеження техніки через GPS, контроль пального, якості робіт, стан ґрунтів і рослин, супутникові знімки	John Deere Operations Center, Cropio, FieldView, MyAgro, OneSoil	Оптимізація використання техніки, зниження витрат, контроль якості робіт у полі
Додатки для аналітики часу, логістики та оптимізації маршрутів	Аналіз використання часу, прогнозування затримок, оптимізація маршрутів техніки, планування логістики	Toggl Track, RescueTime, Logistics Route Planner	Економія часу, ефективне переміщення ресурсів, мінімізація простоїв
Додатки для професійної комунікації	Миттєва взаємодія у разі змін погоди, поломок, нестачі ресурсів або змін технології	Telegram, Viber, Slack, Microsoft Teams, WhatsApp Business	Швидка передача інформації, ефективна координація команди, зниження ризику помилок
Додатки для погодного моніторингу	Локальний прогноз для конкретного поля, аналіз історії опадів, відстеження температури ґрунту, планування внесення ЗЗР та добрив	Windy, MeteoBlue, AccuWeather, AgroWeather	Прогнозування ризиків, підвищення ефективності польових робіт, оптимізація внесення ресурсів

4. Покращення командної комунікації. Месенджери, платформи для командної роботи та сервіси для відеоконференцій забезпечують постійну взаємодію між членами команди.

5. Аналітика та контроль ефективності. Деякі додатки формують статистику щодо продуктивності, часу, витраченого на задачі, або ефективності командної взаємодії, що дозволяє лідеру приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективне функціонування та розвиток будь-якого підприємства тісно пов'язані з постійним професійним зростанням його працівників. Керівник виступає обличчям організації, тому має володіти широким спектром сучасних управлінських та комунікативних умінь. У нинішніх умовах особливо важливо, щоб управлінець дотримувався гнучкого лідерського стилю керівництва, що потребує безперервного саморозвитку, оновлення знань і накопичення практичного досвіду. Він повинен уміти ефективно планувати й розподіляти наявні ресурси, визначати пріоритетні напрями діяльності та створювати для себе й команди сприятливе середовище для досягнення стратегічних результатів.

Сучасні тенденції свідчать, що бізнес-освіта стає невід'ємним компонентом підготовки управлінських кадрів. На відміну від суто психологічних тренінгів, бізнес-тренінги орієнтуються на розвиток практичних професійних навичок, що необхідні окремим працівникам або групам співробітників для підвищення ефективності роботи.

Основною метою таких навчальних програм є створення умов, за яких особистість може сформувати управлінські й психологічні якості, потрібні для успішної та конкурентоспроможної поведінки у професійній взаємодії.

На нашу думку, участь керівників ФГ «Джондір-Б» у різноманітних тренінгах управлінського спрямування сприятиме формуванню більш гнучкого стилю керівництва. Навчальний процес має включати визначення цілей, постановку завдань та застосування активних методів навчання. План тренінгу повинен спиратися на попередню діагностику потреб керівників,

враховувати зміст відповідних навчальних модулів і узгоджуватися з управлінською командою компанії.

Тренінги з лідерства стали важливим інструментом підвищення управлінських компетенцій, оскільки вони дозволяють не лише опанувати теоретичні основи, але й розвинути практичні навички керівництва.

Тренінги з лідерства дають керівникам можливість усвідомити свій особистий стиль управління, визначити його сильні та слабкі сторони, а також адаптувати його до специфіки підприємства та команди. У процесі тренінгів керівники вчаться делегувати повноваження, організовувати робочі процеси та приймати оптимальні рішення у складних умовах. Це сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та виробничих процесів.

Лідерські тренінги акцентують увагу на розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок і вмінні мотивувати співробітників. Керівники отримують інструменти для формування продуктивного робочого клімату, підвищення залученості працівників та зменшення плинності кадрів. Практичні вправи, рольові ігри та кейс-стаді дозволяють керівникам відпрацювати поведінку у конфліктних ситуаціях та складних переговорних процесах.

Сучасний лідер повинен не лише управляти поточними процесами, а й визначати довгострокові пріоритети розвитку підприємства. Тренінги з лідерства включають модулі з управлінського аналізу, стратегічного планування та управління змінами, що дозволяє керівникам розробляти ефективні стратегії та адаптувати їх до динамічних умов ринку.

Лідерські тренінги сприяють формуванню культури інновацій на підприємстві. Керівники, які пройшли відповідне навчання, активніше впроваджують нові технології, стимулюють професійний розвиток працівників і сприяють підвищенню продуктивності праці. Крім того, тренінги допомагають зрозуміти психологічні особливості різних категорій персоналу та ефективно працювати з командою, використовуючи індивідуальний підхід.

Інвестування у навчання керівників через тренінги з лідерства безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Підвищення кваліфікації лідерів забезпечує оптимізацію процесів управління, зниження конфліктності, підвищення мотивації співробітників і, як наслідок, зростання продуктивності та фінансових результатів підприємства.

Отже, тренінги з лідерства є стратегічним інструментом розвитку керівників, який дозволяє формувати ефективні стилі управління, розвивати комунікативні та мотиваційні навички, підвищувати стратегічне мислення та стимулювати інновації в колективі. Вони сприяють не лише особистому розвитку керівника, а й підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства, що особливо актуально для агропромислових підприємств, таких як ФГ «Джондір-Б», де успіх діяльності безпосередньо залежить від ефективного управління персоналом.

Для підвищення ефективності управління персоналом та розвитку професійних компетенцій керівників ФГ «Джондір-Б» доцільно запровадити комплексну програму тренінгів з лідерства. Така програма має включати як теоретичну, так і практичну складові, з орієнтацією на специфіку аграрного виробництва та управлінських задач господарства.

Програма тренінгу повинна:

містити як теоретичні лекції, так і практичні кейси, рольові ігри, симуляції виробничих ситуацій.

врахувати специфіку аграрної діяльності: сезонність робіт, робота з сільськогосподарською технікою, управління логістичними процесами та ефективне використання земельних ресурсів.

включати напрями з розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних навичок, оскільки ефективна взаємодія з персоналом безпосередньо впливає на продуктивність та мотивацію працівників.

навчати керівників методам конструктивного вирішення конфліктів, ведення переговорів і командного лідерства.

Тренінги повинні сприяти розвитку навичок стратегічного планування та прийняття рішень в умовах невизначеності (зміни цін на продукцію, погодні ризики, коливання ринку). Таблиця 3.8

Таблиця 3. 8.

Пропозиції щодо підвищення ефективності керівництва через тренінги з
лідерства

Тематика тренінгів	Основний зміст	Обґрунтування участі керівників (воєнний час)	Очікуваний ефект
Лідерство в кризових умовах	Навички прийняття рішень у нестабільних ситуаціях, антикризове управління	Допомагає керівнику оперативно ухвалювати рішення при перебоях постачання, коливаннях цін та інших ризиках воєнного часу	Швидке перенаправлення ресурсів та техніки під час загроз обстрілів, визначення пріоритетів посівних площ і зберігання врожаю. Скорочення простоїв техніки та логістики на 15-20%, зменшення втрат врожаю
Командне лідерство та мотивація	Управління командою, розвиток комунікацій та морального духу	Важливо для підтримки морального стану працівників під час стресових умов, збереження стабільності виробництва	Підтримка мотивації трактористів, комбайнерів та водіїв під час нестабільного графіку робіт; організація ротації та відпочинку персоналу. Зниження плинності кадрів на 10%, підвищення продуктивності на 5-7%
Стратегічне та адаптивне лідерство	Планування розвитку, адаптація до змін, управління ресурсами	Забезпечує ефективну роботу господарства при непередбачуваних змінах ринку та умовах воєнного стану Оптимізація використання ресурсів, гнучке реагування на зовнішні виклики	Планування сівозміни та закупівлі добрив у випадку затримок постачання; адаптація логістики до зміни маршрутів доставки зерна. Зменшення витрат на 5-10%, підвищення рентабельності продукції
Емоційний інтелект та стрес-менеджмент	Контроль емоцій, робота зі стресом, ефективна комунікація	Важливо під час воєнного часу для збереження психологічного здоров'я керівника та працівників Підвищення стійкості до стресу, поліпшення внутрішніх відносин у колективі	Підтримка психологічного стану керівників та працівників під час тривоги; організація консультацій для персоналу. Підвищення ефективності командної роботи

Джерело: складено автором

Такий підхід дозволить створити культуру лідерства на підприємстві, де керівники будуть здатні адаптуватися до сучасних викликів, приймати стратегічно важливі рішення та ефективно управляти персоналом у динамічних умовах аграрного виробництва.

Представлені типи тренінгів демонструють, що системний розвиток управлінських компетентностей керівників є критично важливим ресурсом для стабільної роботи господарства у воєнний час. Кожен тренінг спрямований на формування конкретних навичок – від антикризового та стратегічного лідерства до управління ризиками, емоційної стійкості та впровадження інновацій. Їх комплексне поєднання дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування на загрози, а й підвищення ефективності виробничих процесів, зниження втрат і зміцнення команди. Для ФГ «Джондір-Б» участь керівників у таких програмах є дієвим інструментом підвищення результативності та адаптивності господарства в умовах постійної невизначеності.

У таблиці 3.9 представлено розрахунок витрат на реалізацію програми, а також визначено очікуваний економічний ефект, який включає приріст прибутку, річний результат, окупність та ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Розрахунок економічного ефекту свідчить, що інвестиції ФГ «Джондір-Б» у розвиток лідерських навичок керівників є економічно доцільними та швидко окупними. Загальні витрати на проведення тренінгу та коучингу становлять 270 тис. грн, при цьому очікуваний приріст прибутку внаслідок підвищення ефективності управління становить 704,97 тис. грн на рік. Річний економічний ефект, тобто різниця між доходами та витратами, дорівнює 434,97 тис. грн, що забезпечує високий рівень рентабельності інвестицій — $ROI = 161\%$. Термін окупності витрат становить лише 7,4 місяця, що підтверджує високу результативність і доцільність впровадження програми розвитку керівників.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічного ефекту від впровадження проходження
керівниками ФГ «Джондір-Б» тренінгів з лідерства

Показники	Загальний показник з урахуванням пропозиції
Кількість керівників, які пройдуть тренінг	6
Вартість для однієї особи (в середньому)	
Офлайн, одноденний тренінг	30000
Індивідуальне лідерське коучинг-менторство (1 год)	5000
Загальні витрати на тренінг	6*30000=180000
Загальні витрати на коучинг для вищого керівництва	3особи*6 годин * 5000=90000
Загальні витрати	180000+90000=270000
Очікуване зростання прибутку	2%
Очікуваний прибуток	0,02*35 248,4=704 968. грн
<i>Річний економічний ефект</i>	
Дохід – Витрати, грн.	704968 – 270000 = 434968
<i>Ефективність інвестицій у розвиток керівників:</i>	
$ROI = \frac{\text{дохід} - \text{затрати}}{\text{затрати}} * 100\%$	$\frac{434968}{270000} * 100\% = 161\%$
<i>Термін окупності</i>	
$T \text{ окупності} = \frac{\text{затрати}}{\text{дохід} - \text{затрати}} * 12 \text{ місяців}$	$\frac{270000}{433968} * 12 = 7,4 \text{ місяця}$

Джерело: складено автором

. Отже, інвестиції в лідерські компетенції сприяють підвищенню управлінської ефективності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпечують суттєвий економічний ефект для підприємства.

Впровадження гнучкого стилю управління, розвиток лідерських компетентностей керівників, застосування сучасних комунікативних та антикризових підходів, а також використання інструментів самоменеджменту створює системний соціальний ефект для працівників, колективу та місцевої громади. Для ФГ «Джондір-Б» це має особливе значення, оскільки господарство функціонує в умовах підвищених ризиків, невизначеності й воєнного стану (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Соціальні ефекти від упровадження рекомендацій у ФГ «Джондір-Б»

Напрямок змін / рекомендацій	Сутність змін	Соціальний ефект		Особливий ефект у воєнний час
		для працівників	для організації	
Впровадження гнучкого стилю управління	Адаптація керівника та організації до змін, швидке коригування рішень	Менше стресу, відчуття підтримки, стабільність	Підвищення ефективності та адаптивності роботи	Швидка реакція на загрози, збереження безпеки персоналу
Розвиток лідерських компетентностей	Формування здатності мотивувати, вести команду, керувати поведінкою	Зростання довіри до керівництва, більша залученість	Зниження плинності кадрів, зміцнення командної роботи	Лідери стають опорою для працівників у станах кризи та невизначеності
Формування антикризової комунікації	Навички реагування на непередбачувані ситуації	Зменшення тривожності та емоційного виснаження	Стабільність процесів при високих ризиках	Координація дій під час обстрілів, тривоги, зброї
Впровадження самоменеджменту та тайм-менеджменту	Планування, розподіл часу, контроль виконання	Менше перевантаження, краща організація часу	Зростання результативності та дисципліни	Своєчасне виконання критичних робіт (посів, збір урожаю)
Використання мобільних та цифрових інструментів	Трекінг завдань, контроль техніки та персоналу, аналітика	Зручність, менше хаосу в роботі, краща координація	Зниження операційних витрат та помилок	Підвищення безпеки та оперативності дій при загрозах
Професійні тренінги з лідерства	Розвиток стратегічного мислення, комунікацій та мотивації Навчання діям у кризах, управління ризиками	Професійний ріст, підвищення впевненості Чіткі алгоритми поведінки, менше паніки Зростання згуртованості та взаємодопомоги	Збільшення кадрового потенціалу Підвищення соціального капіталу підприємства Безперервність роботи ФГ	Легше керувати в ситуаціях невизначеності Підтримка працівників та їхніх родин під час війни Оперативні рішення у випадку військових загроз

Джерело: складено автором

Узагальнення даних таблиці 3.10 показує, що впровадження запропонованих управлінських рекомендацій у ФГ «Джондір-Б» формує комплексний соціальний ефект, який охоплює як внутрішні процеси підприємства, так і добробут працівників. Гнучкий стиль управління, розвиток лідерських компетентностей, налагоджена антикризова комунікація та впровадження сучасних інструментів самоменеджменту суттєво покращують психологічний клімат, підвищують залученість та мотивацію персоналу. Для організації це означає зростання стабільності, продуктивності та узгодженості роботи.

Особливо важливо, що в умовах воєнного стану ці зміни забезпечують оперативну реакцію на загрози, кращу координацію дій і посилення безпеки працівників, що сприяє безперервності функціонування господарства. Таким чином, реалізація рекомендацій зміцнює соціальну стійкість ФГ «Джондір-Б» та підвищує його здатність ефективно працювати навіть у кризових умовах.

Висновки до розділу 3

У третьому урозділі автором сформоване системне бачення напрямів удосконалення лідерських практик в управлінні персоналом ФГ «Джондір-Б».

1. Запропоновано концепцію гнучкого лідерства, яке спирається на здатність керівника адаптувати стиль управління до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства. Гнучкий стиль дозволяє підвищити адаптивність організації, покращити взаємодію в колективі та забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей. Для успішного впровадження такого стилю визначено етапи та умови адаптації, а також окреслено чинники, що можуть перешкоджати трансформаціям, і способи їх подолання.

2. Доведено актуальність розвитку лідерської культури в умовах криз і невизначеності. Встановлено, що ключову роль відіграють

комунікативні компетентності керівників, здатність організувати ефективну антикризову комунікацію, підтримувати психологічну стабільність у колективі та формувати атмосферу довіри. Розвиток емоційного інтелекту, навичок взаємодії, ненасильницького спілкування та якісного зворотного зв'язку визначено як стратегічні передумови успішного управління персоналом.

3. Підкреслено значення самоменеджменту для підвищення ефективності управлінської діяльності. Окреслено основні функції самоменеджменту та проаналізовано поширені інструменти тайм-менеджменту, ефективність яких є особливо високою в аграрній сфері через її динамічність і залежність від зовнішніх чинників. Наголошено на ролі цифрового самоменеджменту та мобільних інструментів, що дозволяють оптимізувати діяльність керівника ФГ «Джондір-Б» і покращити контроль виробничих процесів.

4. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексної програми розвитку лідерських компетенцій, яка включає тренінги та коучингову підтримку. Такі програми спрямовані на формування стратегічного мислення, розвиток емоційної стійкості, удосконалення комунікативних навичок, вміння керувати змінами та мотивувати персонал. Вони забезпечують системний розвиток управлінських кадрів і сприяють формуванню культури інновацій.

5. Доведено економічну ефективність інвестицій у розвиток керівників. Розрахунки показали, що витрати на реалізацію програми становлять 270 тис. грн, тоді як очікуваний приріст прибутку – 704,97 тис. грн на рік. Позитивний річний ефект 434,97 тис. грн та високий ROI (161%) підтверджують, що інвестиції в лідерські компетенції є вкрай доцільними й швидко окупними (7,4 місяця).

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було комплексно розглянуто теоретичні основи лідерства в управлінні персоналом, проведено ґрунтовний аналіз лідерських практик у ФГ «Джондір-Б» та розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Отримані результати дали змогу сформуванню узагальненої оцінки стану лідерства на підприємстві та визначити стратегічні напрями його розвитку в сучасних умовах.

По-перше, встановлено, що лідерство є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який охоплює: особистісні характеристики керівника (харизма, відповідальність, емоційний інтелект); управлінські компетентності (планування, прогнозування, мотивація, контроль, організація); комунікативні навички (переконання, інформування, зворотний зв'язок); здатність надихати, вести за собою та формувати команду.

Проаналізовані підходи довели, що найвищих результатів досягають керівники, які інтегрують формальний авторитет управлінця з моральним авторитетом неформального лідера.

З'ясовано, що в сучасних організаціях ефективним є ситуативне (гнучке) лідерство, яке передбачає адаптацію стилю управління до умов, зрілості колективу, рівня компетентності працівників і зовнішніх викликів.

Особливе значення набула роль самоменеджменту та тайм менеджменту, які забезпечують управлінцю можливість правильно розподіляти ресурси часу, ухвалювати обґрунтовані рішення, уникати перевантаження та зберігати стійкість у стресових ситуаціях.

По-друге, емпіричне дослідження показало, що ФГ «Джондір-Б» є модерним аграрним підприємством із розвиненою виробничою структурою, але з низкою управлінських викликів.

Підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної структури, що забезпечує: чіткий розподіл функцій; відповідальність керівників середньої ланки; ефективний контроль виробничих процесів.

Разом з тим, виявлено надмірну концентрацію управлінських рішень на рівні директора, що створює ризики перевантаження та уповільнює внутрішні процеси у пікові періоди.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 рр. свідчить про: зростання доходу, що характеризує підприємство як результативне та конкурентоспроможне; зростання собівартості виробництва, що зменшує чистий прибуток; підвищення витратної частини, зумовлене ціновою нестабільністю та високою ресурсомісткістю аграрного сектору.

Незважаючи на падіння прибутковості, підприємству вдалося зберегти стабільність та уникнути збитків.

Було встановлено: чисельність персоналу є стабільною; основу трудового ресурсу становлять робітники; спостерігається зниження частки висококваліфікованих спеціалістів; відсутня HR-служба, що ускладнює реалізацію системної кадрової політики; зростає плинність кадрів, зменшується привабливість підприємства для молоді. Ці фактори створюють передумови для кадрової нестабільності у майбутньому.

Опитування працівників показало, що: домінує демократичний стиль – працівники залучаються до прийняття рішень, цінується відкритість; авторитарний стиль застосовується ситуативно, що є виправданим у виробничих умовах; ліберальний стиль майже відсутній, що відповідає потребі у контролі в аграрній сфері; колектив високо оцінює справедливість, доступність, професіоналізм керівників.

В умовах воєнного часу змінилися очікування персоналу: зросла потреба в емпатії, емоційній стійкості керівника, підтримці та антикризовому лідерстві.

По-третє, у роботі сформовано комплексну систему рекомендацій щодо розвитку лідерства у ФГ «Джондір-Б».

Запропонована модель орієнтується на: адаптивність керівника до змін умов; гнучке використання стилів управління; чіткий розподіл

відповідальності; підвищення залученості працівників; розвиток атмосфери співпраці.

Визначено етапи та механізми впровадження, а також можливі ризики та способи їх нівелювання.

Підкреслено, що ефективний лідер обов'язково повинен: застосовувати відкриту комунікацію; забезпечувати якісний зворотний зв'язок; володіти навичками ненасильницького спілкування; демонструвати емоційну стабільність у кризових умовах. Такі характеристики прямо впливають на довіру, атмосферу та готовність колективу працювати в екстремальних умовах.

Наголошено на необхідності: структурування робочого часу; оптимізації навантаження на керівника; використання цифрових систем управління виробництвом; ефективного планування та контролю. Особливо у ФГ «Джондір-Б» це дозволить зменшити перевантаження директора та підвищити керованість усіх процесів.

Обґрунтовано доцільність впровадження програми, яка включає: тренінги; коучингову підтримку; розвиток емоційної стійкості; формування стратегічного мислення; навчання управлінню персоналом і змінами. Програма спрямована на системне посилення управлінського потенціалу підприємства.

Розрахунки показали:, що інвестування у розвиток керівників є фінансово вигідним та стратегічно необхідним: приріст прибутку – 704,97 тис. грн; чистий річний ефект – 434,97 тис. грн; ROI = 161%, окупність – 7,4 місяця.

Розроблені рекомендації – впровадження гнучкого лідерства, розвиток комунікативних компетенцій, підсилення самоменеджменту та реалізація програми лідерського розвитку – спрямовані на зміцнення кадрової та управлінської системи підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, підвищення продуктивності та формування стійкої організаційної культури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веснін В. Р. Менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2021. 512 с.
2. Герасимчук В. Г. Організація праці менеджера. К.: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
3. Друкер П. Управління в сучасному суспільстві. К.: Основи, 2019. 320 с.
4. Карлоф Б. Ділова стратегія. К.: Основи, 2018. 352 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2020. 527 с.
6. Кравченко М. Лідерство в організації: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2021. 284 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. К.: Атіка, 2022. 456 с.
8. Мінцберг Г. Менеджмент. Харків: Фоліо, 2020. 400 с.
9. Robbins S. P. Organizational Behavior. Pearson, 2021. 736 p.
10. Yukl G. Leadership in Organizations. Pearson, 2020. 528 p.
11. Голдсміт М. Лідерство майбутнього. К.: Наш Формат, 2018. 304 с.
12. Гоулман Д. Емоційний інтелект. К.: Видавництво Старого Лева, 2020. 512 с.
13. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. К.: Дорадо-Друк, 2021. 832 с.
14. Бланшард К., Джонсон С. Менеджмент за одну хвилину. К.: Видавництво Старого Лева, 2020. 128 с.
15. Ленські Б. Командна взаємодія та розвиток персоналу. К.: Центр учбової літератури, 2022. 276 с.
16. Адизес І. *Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати.* К.: Наш Формат, 2018. 248 с.
17. Басс Б. *Теорія лідерства.* Харків: Гуманітарний центр, 2019. 432 с.

18. Беляєв В. І., Шекшня С. В. *Лідерство: теорія і практика*. К.: КНЕУ, 2021. 312 с.
19. Герчиков В. І. *Мотивація і лідерство в сучасній організації*. К.: Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
20. Дафт Р. *Менеджмент*. К.: Основи, 2021. 720 с.
21. Драбенда А. *Лідерство в організації: сучасні моделі та технології управління*. Львів: ЛНУ, 2019. 210 с.
22. Занюк С. *Психологія мотивації*. К.: Лібра, 2019. 304 с.
23. Коттер Дж. *Лідерство і зміни*. К.: Наш Формат, 2022. 288 с.
24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту*. Львів: Новий Світ, 2021. 478 с.
25. Максименко С. Д. *Психологія управління*. К.: Академвидав, 2018. 380 с.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту*. К.: Вільямс, 2020. 672 с.
27. Райчевський К. *Лідерство та організаційна поведінка*. К.: Каравела, 2021. 296 с.
28. Роббінс С., Джадж Т. *Організаційна поведінка*. К.: Діалектика, 2020. 592 с.
29. Холод М. *Управління персоналом: концепції, технології, практики*. К.: КНЕУ, 2019. 356 с.
30. Андрієнко В. П. Лідерство як механізм підвищення ефективності управління персоналом . *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 45–49.
31. Власенко О. Особливості демократичного стилю управління в аграрних підприємствах . *Аграрна економіка*. 2021. №2. С. 33–38.
32. Гринько Т. Лідерські компетентності керівника в умовах кризи // *Вісник економічної науки*. 2023. №1. С. 57–62.
33. Дяченко С. Роль емоційного інтелекту керівника в управлінні персоналом. *Проблеми економіки*. 2020. №3. С. 120–125.

34. Корнієнко О. Ситуативне лідерство в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2023. №5. С. 14–19.
35. Литвиненко М. Лідерство в умовах невизначеності. *Менеджмент і підприємництво*. 2022. №3. С. 88–94.
36. Нестеренко О. Формування лідерських якостей у менеджерів агросфери *Аграрний вісник*. 2021. №12. С. 42–46.
37. Поліщук Ю. Психологічні аспекти лідерства. *Соціологія і психологія*. 2020. №2. С. 101–107.
38. Розенберг М. *Ненасильницьке спілкування*. К.: Наш Формат, 2021. 280 с.
39. Гоулман Д. *Емоційний інтелект у менеджменті*. К.: Наш Формат, 2021. 384 с.
40. Шейн Е. *Організаційна культура та лідерство*. К.: Наш Формат, 2020. 502 с.
41. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Менеджмент організацій*. Львів: Новий Світ, 2021. 420 с.
42. Бойко Л. Формування HR-стратегії в аграрних підприємствах // *Аграрна економіка*. 2022. №3. С. 55–61.
43. Дяченко А. Особливості лідерства у воєнний період . *Менеджмент і безпека*. 2023. №1. С. 14–20.
44. Коваль Т. Удосконалення системи управління персоналом аграрних підприємств . *Ефективна економіка*. 2021. №6. С. 22–28.
45. Левченко О. Лідерські компетенції у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // *Вісник економічної науки*. 2021. №4. С. 69–74.
46. Сорока О.В. Бірбінюк А.П. Феномен «лідерства» у контексті ефективної командної взаємодії. *Успіхи і досягнення у науці*. №7 (17), 2025, с. 711-726 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/26807> (дата звернення 2.11.2025).

ДОДАТКИ

Визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки*Опитувальник*

1. У роботі з людьми я волію, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко охолоную до них.
3. Люди часто заздять моєму терпінню та витримці.
4. У важких ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко змушували мене робити те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось виявляє надто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, тому що не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, то відмовляюся від наміру довести щось.
9. Я вмію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх та слабких.
10. Мені часто доводиться радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів та невдач підлеглих точні та справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих дотримання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним та чуйним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні хорошого, ні поганого.
17. Якщо я зустрічаю опір, у мене зникає інтерес до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок. 20- Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.
21. На грубість підлеглого я намагаюся знайти реакцію у відповідь, що не викликає конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
23. С. підлеглими у мене дуже тісні контакти та приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-якою ціною бути першим у всіх починаннях.
25. Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, придатний більшості ситуацій.
26. Мені легше підлаштуватися на думку більшості колективу, ніж виступати проти нього.

27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть найменше досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якби я мав можливість частіше бути серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно підвищилася б.
32. Я іноді виявляю спокій та байдужість до інтересів та захоплень підлеглих.
33. Я надаю грамотнішим підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати та обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не лише зі своїми, а й з моїми функціональними обов'язками.
36. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж підлеглими, які завжди залежать від мене.
37. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень всупереч обставинам.
38. Найважче для мене – це втручатися у хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.
40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким: підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше турбують власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені часто доводиться займатися поточними справами і відчувати від цього великі емоційні та інтелектуальні навантаження.
43. Батьки змушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.
45. Я намагаюся розвивати в колективі взаємодопомогу та співпрацю.
46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій та порад підлеглих.
47. Головне у керівництві – розподілити обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі менеджера.
49. Підлеглі - безвідповідальні люди, і тому їх слід постійно контролювати.
50. Найкраще надавати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
51. Для більш якісного керівництва потрібно заохотити найбільш здібних підлеглих та суворо стягувати з недбайливих.
52. Завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
53. Мені часто доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушника дисципліни суворо караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.
 56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.
 57. Перш ніж дорікати підлеглому, я намагаюся його похвалити.
 58. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку.
 59. Мене часто докоряють надмірній м'якості до підлеглих.
 60. Якби мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я досяг би набагато більшого.

Обробка і інтерпретація результатів

Підрахувавши номери відповідних тверджень і увійшовши в таблицю-ключ, можна визначити ступінь вираженості авторитарного, ліберального або демократичного стилю управління.

Таблиця-ключ

Стиль управління	Номери відповідей - тверджень	сума відповідей
Авторитарний	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Ліберальний	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократичний	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Які з вашої точки зору найбільш ефективні методи управління персоналом?
 економічні
 адміністративні
 соціально- психологічні

Додаток Б

**Опитування працівників ФГ «Джондір-Б» щодо стилю
керівництва та лідерських якостей**

Запитання	Варіанти відповідей
Як часто керівник залучає працівників до прийняття рішень?	Завжди / Часто / Іноді / Ніколи
Чи відкритий керівник до нових ідей та ініціатив?	Так, завжди / Частково / Не дуже / Ні
Чи вважаєте ви керівника лідером, за яким хочеться йти?	Так / Частково / Не зовсім / Ні
Чи відчуваєте підтримку керівника?	Так / Іноді / Ні
Наскільки справедливий керівник у конфліктних ситуаціях	Дуже / Зазвичай / Не завжди / Уникає
Наскільки комфортно вам працювати під його керівництвом?	Дуже / Переважно / Іноді / Напружено
Чи розуміє керівник доручені справи?	Так / Іноді / Ні
Чи вимогливий Ваш керівник?	Так / Іноді / Ні
Чи справедливий ваш керівник, заохочуючи підлеглих?	Так / Іноді / Ні

Які три ключові якості, на Вашу думку, повинен був мати керівник для ефективного виконання завдань, що постали перед організацією до запровадження воєнного стану?.....

Які три ключові якості, на Вашу думку, повинен був мати керівник для ефективного виконання завдань, що постали перед організацією до запровадження воєнного стану?».....

ДЯКУЄМО!