

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Поведінкові стратегії лідерства як інструмент управління персоналом
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Довга М. Б.
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Довгої Марини Борисівни

1. Тема роботи «Поведінкові стратегії лідерства як інструмент управління персоналом підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Сазонова Т. О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження та результати соціологічного дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні основи лідерства в системі управління персоналом

Розділ 2. Аналіз практики застосування поведінкових стратегій лідерства на підприємстві

Розділ 3. Напрями удосконалення управління персоналом на засадах оптимізації лідерських стратегій

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Марина ДОВГА

Керівник роботи

Тетяна САЗОНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Дослідження домінуючих стратегій лідерства та їх впливу на соціально-психологічний клімат у колективі.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ	32
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність дослідження поведінкових стратегій лідерства обумовлена динамічністю сучасного бізнес-середовища, де традиційні жорсткі методи адміністрування втрачають ефективність, поступаючись гнучким підходам, орієнтованим на розвиток людського капіталу. В умовах диджиталізації, віддаленої роботи та зростаючої конкуренції за таланти, саме здатність керівника обрати оптимальну модель поведінки – від трансформаційного до ситуаційного лідерства – стає ключовим фактором підвищення залучення персоналу, зниження плинності кадрів та формування стійкої корпоративної культури. Оскільки поведінкові стратегії безпосередньо впливають на рівень мотивації та продуктивності працівників, їх наукове обґрунтування та практичне впровадження є необхідною умовою для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства в нестабільних економічних умовах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтувати теоретично та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження ефективних поведінкових стратегій лідерства, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці та розвитку корпоративної культури.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та еволюцію концепцій лідерства в менеджменті, акцентуючи увагу на особливостях поведінкового підходу;
- здійснити класифікацію основних поведінкових стратегій лідерства та визначити їх вплив на результативність діяльності організації;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження та проаналізувати його поточні показники господарської діяльності;

- провести діагностику існуючих стилів керівництва та оцінити їхній вплив на систему управління персоналом і морально-психологічний клімат;
- розробити модель цільової поведінкової стратегії лідерства, адаптованої до специфіки діяльності підприємства;
- запропонувати заходи щодо розвитку лідерського потенціалу менеджерів та оцінити прогностичну ефективність впровадження цих пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві, а саме – система взаємодії між керівниками та підлеглими, що базується на використанні лідерського потенціалу та стилів поведінки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів реалізації поведінкових стратегій лідерства як ключового чинника оптимізації процесів управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження: комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які дозволили всебічно вивчити проблему та розробити практичні рекомендації. Зокрема, аналіз наукової літератури та джерел (для вивчення еволюції концепцій лідерства та особливостей поведінкового підходу в менеджменті); системний аналіз (для визначення структури та функціональних зв'язків у системі управління персоналом досліджуваного підприємства); порівняльний аналіз (залучено для характеристики різних моделей компетентності та порівняння стилів керівництва); абстрагування та узагальнення (для формування теоретичних висновків та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських стратегій); соціологічні методи (для збору первинної інформації про мотивацію, задоволеність працівників та діагностику існуючих стилів керівництва); статистичні методи (для аналізу динаміки основних господарських показників діяльності підприємства та показників ефективності управління персоналом за 2023-2025 роки); анкетування (спеціально розроблена анкета «Профіль управлінської стратегії агрокерівника»).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, внутрішньої документації підприємства, що

стосується управління персоналом, дані соціологічного дослідження.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

Х-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.

Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 21-22 квітня 2026 р.

публікація тез доповідей:

1. Довга М. Б. Формування ефективних поведінкових стратегій лідерів сучасного аграрного підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 55-57.

2. Сазонова Т.О., Довга М. Б. Поведінкові стратегії лідства в період економічної та соціальної нестабільності. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики : матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 171-174.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 46 сторінках, список використаних джерел налічує 35 джерел, 9 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 7 рисунків та 24 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Феномен лідерства є багатогранною та суперечливою категорією, що не піддається універсальному визначенню. Через це наразі сформувався широкий спектр методичних та методологічних підходів до розуміння його природи та практичної імплементації теоретичних моделей. Поглиблення наукових уявлень про цей процес зумовлює перегляд застарілих поглядів, водночас певні класичні концепції отримують нове прочитання під впливом глобальних трансформацій та цифрової революції. У зв'язку з цим, дослідження історичного розвитку лідерських теорій має прикладну цінність.

Феномен лідерства є фундаментальною та водночас суперечливою категорією менеджменту, що проявляється в будь-яких групах, об'єднаних прагненням до спільної мети. У сучасній науковій думці лідерство розглядається як ключовий механізм інтеграції групової діяльності для максимально ефективного виконання завдань, поставлених керівництвом [1]. Попри значну кількість досліджень, єдиного трактування цього поняття не існує, що зумовлено складністю самого явища та різноманітністю методологічних підходів до його вивчення.

Історична ретроспектива еволюції лідерства демонструє поступовий перехід від статичних до динамічних моделей. Вихідною точкою стала теорія «Великої людини» (середина XIX ст.), яка базувалася на переконанні, що лідерські якості є виключно вродженими та притаманними лише видатним особистостям. Згодом вона трансформувалася у теорію ознак (1930-1940-ві рр.), що вже допускала можливість формування лідерського потенціалу через виховання. Революційним став етап поведінкової теорії (1950-ті рр.), де фокус уваги змістився з рис характеру на конкретні стилі керівництва та дії менеджера. У 1960-х роках виникла ситуативна теорія, яка обґрунтувала, що ефективність лідера не є постійною величиною, а залежить від контексту та зовнішніх обставин [2].

Сучасна парадигма управління, сформована на межі XX-XXI століть, розширила розуміння лідерства через концепції трансакційного (побудованого на обміні винагород) та трансформаційного лідерства, де керівник надихає підлеглих через ідеалізований вплив та інтелектуальну стимуляцію. Сьогодні особливої ваги набуває розподілене лідерство, що передбачає залучення всіх рівнів персоналу до прийняття рішень, та інструментальне лідерство, зосереджене на стратегічному моніторингу та експертних рішеннях [2-6].

Систематизуємо наведені дослідження за допомогою даних табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція парадигм управління [сформовано на основі 1-8]

Період	Концепція / Теорія	Ключові ідеї та особливості
Середина XIX ст.	Теорія «Великої людини»	Лідерство як вроджений дар; видатні особистості мають надприродні риси від народження
1930-ті-1940-ві рр.	Теорія ознак	Допускає, що лідерські якості можна не лише успадкувати, а й набути через навчання та виховання
Кінець 1940-х-1950-ті роки	Поведінкова теорія	Фокус на діях керівника та стилях його поведінки, а не на вроджених рисах
Початок 1960-х років	Ситуативна теорія	Ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації та контексту
Початок 1990-х років	Трансакційне лідерство	Мотивація підлеглих через систему винагород (нагород) та покарань
	Трансформаційне лідерство	Психологічний вплив через харизму, натхнення та індивідуальний підхід до кожного
Сучасність	Інструментальне лідерство	Використання експертних знань для моніторингу середовища та стратегічного управління
	Розподілене лідерство	Активне залучення всіх членів команди до прийняття рішень; динамічна зміна лідера залежно від ситуації

Аналіз наукових дефініцій дозволяє виокремити наступні підходи до розуміння сутності лідерства:

- як процес взаємодії лідерство розглядає Р. Дафт. Він визначає лідерство як взаємовідносини між лідером та групою, що спрямовані на реальні зміни та спільні результати [9]. Також П. Друкер додає, що ця міжособистісна взаємодія реалізується через специфічні комунікаційні процеси [10];

- як інструмент управління змінами лідерство розглядає Дж. Коттер чітко розмежовує менеджмент (забезпечення порядку) та лідерство, трактуючи останнє як механізм упровадження організаційних трансформацій [11];

- як психологічний та мотиваційний вплив висвітлюють сутність лідерства Б. Басс та Р. Басс, наголошуючи на здатності лідера переформатовувати сприйняття та очікування членів команди [12]. У свою чергу, Л. Холлон акцентує на вмінні лідера формувати внутрішній консенсус та добровільну мотивацію до досягнень [13];

- як фактор ефективності лідерство розглядають вітчизняні дослідники (Л. Сергеева, В. Кондратьєва, М. Хромей) [14]. Вони представляють лідерство як складову діяльності менеджера, що базується на особистісних якостях, які відповідають потребам групи;

- як інструмент компетентнісного зростання лідерство визначають Бестужева С. В., Фрідман О. А., Чернуха Т. С. [1], згідно з їх трактуванням Згідно з цим трактуванням, лідерство виконує три ключові функції (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Функції лідерства через призму концепції компетентнісного зростання [сформовано автором на основі 1]

На нашу думку, перспективним напрямом розвитку сучасного менеджменту є формування інтегрованої моделі лідерства, яка синтезує фундаментальні класичні підходи з інструментами цифрової епохи. В основі такої моделі лежить розуміння лідерства як пластичного, чотиривимірного процесу, що розгортається на перетині особистісних рис, поведінкових патернів, контекстуального середовища та масивів аналітичних даних. Центальною фігурою системи виступає лідер як динамічний агент впливу, що трансформує організацію через свідому комбінацію управлінських ролей.

Вітчизняні дослідники Олещенко В. Ю., Артамонова Г. В., Руденко В. С. пропонують наступну структуру моделі «4Д-Лідер», яка базується на чотирьох взаємозалежних компонентах (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Структура моделі «4Д-Лідер» [сформовано авторами на основі 2]

Змістовна складова	Характеристика
Динаміка або особистісна гнучкість	Поєднує теорію рис із принципами постійного самовдосконалення. Лідер не є статичним набором характеристик; він має рефлексувати та коригувати свої вроджені й набуті якості відповідно до змінних викликів. Психологічна гнучкість стає запорукою стійкості всієї системи
Діалог або комунікативна синергія	Трансформує лідерство-служіння у практичну культуру партнерства. Через безперервний зворотний зв'язок, емпатію та відкриту комунікацію лідер формує згуртоване середовище, де мотивація ґрунтується на взаєморозумінні, а не на директивах
Дані або аналітична об'єктивність	Противага суб'єктивізму та інтуїтивному управлінню. Використання KPI, індикаторів залученості та емоційного клімату дозволяє збалансувати трансформаційне лідерство твердими фактами, забезпечуючи точність і справедливість управлінських рішень
Довіра або делегування цінностей	Перехід від ієрархічного контролю до розподіленої відповідальності. Справжнє лідерство передбачає делегування не лише завдань, а й повноважень та цінностей, що створює простір автономії для команди та перетворює довіру на головний організаційний актив

На наш погляд, модель «4Д-Лідер» вирішує ключову проблему класичного менеджменту – протиріччя між «жорстким» контролем та «м'яким» впливом.

Серед основних переваг даної моделі, на наш погляд можна виділити:

1) усунення обмежень стилів. Використання компоненту «Дані» нівелює ризики надмірної емоційності трансформаційного лідерства, додаючи йому

раціональності. Водночас «Діалог» пом'якшує потенційну авторитарність, роблячи процес управління людиною;

2) адаптивність через «Динаміку». На відміну від традиційних моделей, які вимагають від керівника підібрати «свій» стиль, «4Д» пропонує лідеру змінювати саму структуру своєї професійної особистості залежно від зрілості команди та складності завдань;

3) системний ефект. Універсальність моделі полягає у її здатності бути одночасно технологічною (через аналітику) та людиноцентричною (через довіру та діалог). Це робить її ідеальним інструментом для управління персоналом на сучасних підприємствах, що функціонують в умовах диджиталізації та високої невизначеності.

Таким чином, на нашу думку, модель «4Д-Лідер» є не просто набором навичок, а цілісною екосистемою взаємодії, де лідер виступає модератором ресурсів, смислів та цифрових показників.

Отже, еволюція наукової думки підтверджує, що в умовах глобалізації та цифровізації лідерство стає не просто формальною функцією, а гнучким інструментом управління персоналом. Воно поєднує в собі здатність до стратегічного бачення, психологічного впливу та соціальної інтеграції, що в сукупності забезпечує конкурентоспроможність сучасного підприємства.

У сучасній практиці провідних західних корпорацій домінуючим вектором в системі лідерства є створення середовища психологічної безпеки. У межах такої екосистеми керівник трансформується з адміністратора у фасилітатора групових процесів, що дозволяє працівникам відкрито генерувати ідеї, не побоюючись санкцій за помилки. З позицій поведінкового менеджменту цей підхід сприяє задоволенню внутрішніх потреб особистості в автономії, професійній самореалізації та відчутті причетності до спільної справи. Досвід таких гігантів, як Google, Netflix та Adobe, демонструє, що впровадження інструментів «горизонтального» визнання та гнучкого делегування є визначальним фактором високої залученості персоналу [15; 16].

Українське бізнес-середовище наразі перебуває на етапі адаптивної трансформації. Попри збереження традиційних рис централізації та контролю,

сучасні виклики (зокрема воєнний стан та ринкова турбулентність) змушують вітчизняних менеджерів зміщувати акценти в бік емоційної зрілості та етичного лідерства. У роботах вітчизняних дослідників (І. Перерви, В. Філіппова, С. Шепеленка) підкреслюється, що саме ціннісно-орієнтована культура та розвиток мотиваційної автономії є запорукою життєстійкості команд у кризових умовах [17-19].

Для системного розуміння механізмів управління персоналом доцільно, на нашу думку, класифікувати лідерські практики за п'ятьма функціональними векторам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація компонентів поведінкового впливу лідера
[розроблено автором на основі 15-20]

Фактори	Зміст та роль в управлінні	Ключові інструменти
Особистісно-психологічні	Базуються на емоційному інтелекті та персональних якостях керівника	Емпатія, рефлексія, активне слухання та побудова довіри
Соціально-комунікативні	Визначають якість взаємодії всередині колективу	Горизонтальні зв'язки, відкриті канали зворотного зв'язку, колегіальне обговорення рішень
Організаційно-функціональні	Забезпечують чіткість робочих процесів та структурування діяльності	Делегування повноважень, постановка SMART-цілей, об'єктивний контроль результатів
Стимулювально-контекстуальні	Створюють зовнішнє підкріплення ефективної поведінки персоналу	Прозорі системи преміювання, соціальний пакет, нематеріальне визнання досягнень
Ціннісно-сміслові	Формують ідентичність працівника та розуміння місії організації	Етичне лідерство, апелювання до спільної мети, трансляція корпоративних цінностей

В умовах перманентної турбулентності, зумовленої геополітичними ризиками, технологічними стрибками та переходом до гібридних форматів праці, традиційна ієрархічна структура управління втрачає свою дієвість. Натомість на перший план виходять неформальні важелі впливу: емоційний інтелект, якість міжособистісної комунікації та ціннісні орієнтири лідера.

Аналіз управлінських практик свідчить про глибоку кризу авторитарних методів. Жорсткий контроль та одноосібне прийняття рішень у ситуаціях невизначеності провокують наступні наслідки:

- працівники втрачають відчуття зв'язку з організацією;

- відсутність автономії та ініціативи виснажує психологічний ресурс персоналу, як наслідок – професійне вигорання;
- формальне виконання інструкцій без реальної інтелектуальної залученості.

На противагу цьому, трансформаційні та сервант-моделі лідерства, що базуються на принципах прозорості та підтримки, виступають потужним стимулятором адаптивності. Як зазначають дослідники: А. Калра, С. М. Чак, І. М. Перерва, С. Шепеленко, емпатійний стиль керівництва забезпечує персоналу необхідний рівень психологічної безпеки [17, с. 243-246; 19, с. 503-508; 21, с. 1227-1257; 22, с. 2787-2806]. В умовах кризи співробітники потребують не лише операційних вказівок, а й розуміння стратегічних смислів та відчуття емоційної стабільності, що може транслювати лише лідер із високим рівнем саморефлексії.

У межах поведінкового менеджменту залученість персоналу слід розглядати як динамічний стратегічний ресурс, що піддається цілеспрямованому формуванню. Ефективна лідерська стратегія в цьому контексті має бути синтезом двох векторів (рис. 1.2).

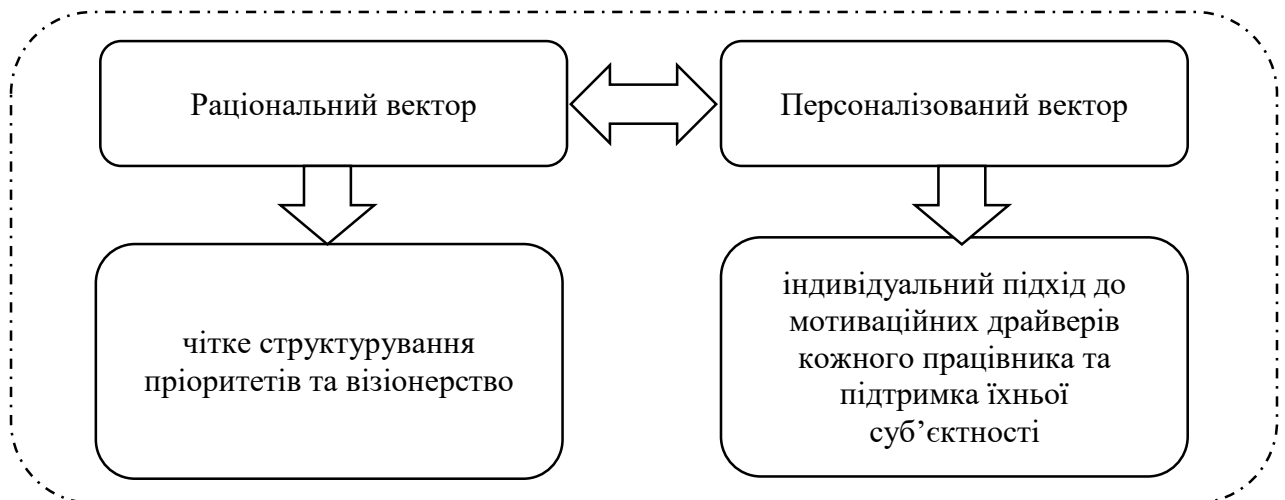


Рис. 1.2. Вектори сучасної ефективної стратегії лідерства [сформовано автором на основі 20, с. 7]

Пропонуючи шляхи удосконалення системи лідерства та враховуючи особливості сучасного ринкового та організаційного середовища, соціально-

економічну ситуацію, вітчизняні та зарубіжні дослідники основний фокус спрямовують на імплементацію поведінкових механізмів у стратегічне управління персоналом (додаток А).

Отже, наведений комплекс заходів в додатку А демонструє перехід від фрагментарних управлінських впливів до системної трансформації поведінкових стратегій лідерства. Впровадження інструментів розвитку емоційного інтелекту, диджиталізації зворотного зв'язку та культури довіри дозволяє нівелювати недоліки класичних авторитарних підходів, адаптуючи систему управління персоналом до умов високої невизначеності.

Ключова цінність цих векторів розвитку лідерства полягає в їхній синергічності: розвиток соціальних навичок лідера створює ґрунт для ефективної комунікації, що, своєю чергою, є передумовою для реального делегування повноважень та формування ціннісної єдності команди. Реалізація зазначеного підходу забезпечує не лише короткострокове зростання продуктивності, а й формування довготривалого стратегічного ресурсу – високої залученості та лояльності персоналу, що є визначальним для стабільного розвитку підприємства в турбулентному ринковому середовищі.

Поведінковий підхід у цьому контексті формування ефективного лідерства акцентує увагу не на вроджених характеристиках особистості, а на конкретних діях та алгоритмах, яким можна навчитися для підтримки життєстійкості організації.

На основі аналізу сучасних управлінських практик виокремлено чотири базові якості, що визначають результативність лідерської поведінки [23-27]:

1. Візіонерство – лідер має здатність трансформувати стан невизначеності у чіткий вектор руху. Це передбачає не лише стратегічне планування, а й створення надихаючої мети, яка консолідує команду навколо спільних цінностей та дозволяє бачити перспективи за межами поточної кризи.

2. Адаптивна гнучкість, що стає головною умовою виживання. Вона проявляється у здатності миттєво перебудовувати бізнес-процеси, відмовлятися від застарілих моделей та зберігати емоційну стійкість і спокій навіть у стресових ситуаціях.

3. Стратегічна комунікабельність – відкритий діалог виступає інструментом стабілізації колективу. Сучасне лідерство передбачає чесне інформування про причини змін, активне слухання запитів команди та підтримку культури зворотного зв'язку, що активізує колективний інтелект підприємства.

4. Стимулювання інноваційності. Замість режиму тотальної економії, лідер заохочує пошук нових можливостей. Важливим аспектом є створення «безпечного середовища», де право на помилку визнається частиною навчального процесу, що стимулює креативність та ініціативність працівників.

Тому на наш погляд, Для забезпечення резильєнтності організації лідер має реалізовувати такі стратегічні лінії поведінки [28]:

1. Адаптивне лідерство, що передбачає відмову від мікроменеджменту на користь надання команді свободи для експериментів. Лідер виконує функцію «регулятора температури стресу», підтримуючи рівень напруги, достатній для продуктивної роботи, але такий, що не допускає панічних настроїв.

2. Кризове «диригування»: у пікові моменти нестабільності лідер бере на себе директивну роль. Вона характеризується лаконічністю інструкцій, чіткістю розпоряджень та максимальною прозорістю у висвітленні реального стану справ для запобігання деструктивним чуткам.

3. Обслуговуюче лідерство (Servant Leadership), що фокусується на створенні психологічно безпечного простору. Лідер інвестує основну частину часу в комунікацію, допомагаючи підлеглим долати бар'єри, що заважають роботі, та сприяючи їхньому професійному зростанню навіть у складні часи.

В основі успішного стратегічного менеджменту лежить здатність керівника зробити бачення майбутнього органічною частиною корпоративної культури. Це досягається через особисту відданість лідера проголошеним цілям та стимулювання інноваційної активності підлеглих. Ключовим інструментом в даному випадку, на нашу думку, виступає методика «чотири Я» – концепція Мічиганського університету [29, с. 7]. Акцентуючи увагу на розвитку креативного ресурсу персоналу, лідери створюють умови для гнучкої адаптації підприємства до ринкових трансформацій, ефективність цього процесу

досягається через делегування повноважень та формування високого рівня суб'єктності й причетності кожного співробітника (рис. 1.3).

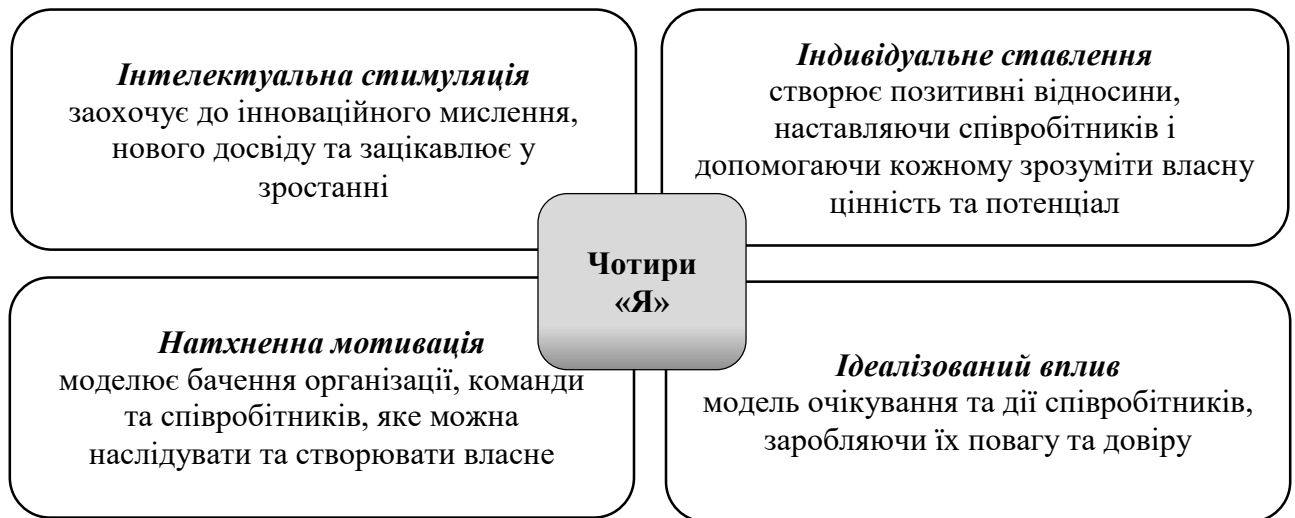


Рис. 1.3. Модель «чотири Я» у філософії сучасного лідерства [29, с. 10; 30, с. 56]

Згідно даної моделі, створюючи простір для творчої реалізації, лідер стимулює перехід від пасивного виконання завдань до високого рівня професійної автономії. Це забезпечує внутрішню мотивацію команди, де кожен учасник бере на себе відповідальність за досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, сучасне лідерство – це пластичний процес безперервного навчання та корекції дій. Його ефективність полягає у здатності керівника балансувати між директивним управлінням у пікові моменти кризи та підтримкою автономії й розвитку команди у довгостроковій перспективі. Формування ціннісно-орієнтованої культури та психологічної безпеки є не лише етичною вимогою, а й стратегічною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в невизначеному та швидко змінюваному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження обрано приватне багатoproфільне аграрне підприємство Полтавського району (засноване у 2000 р.). Ключовою особливістю суб'єкта є одноосібне володіння, що забезпечує високу централізацію управління, гнучкість та оперативність у прийнятті стратегічних рішень.

За допомогою даних табл. 2.1, проаналізуємо переваги та особливості діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Ключові переваги та особливості діяльності підприємства, 2023-2025 рр. [дослідження автора]

Перевага / Особливість	Характеристика
Організаційна гнучкість	Спрощена внутрішня структура дозволяє миттєво адаптуватися до ринкових змін (коригування сівозміни, оперативні закупівлі та продажі)
Диверсифікація виробництва	Підприємство поєднує рослинництво (зернові та спеціалізовані культури), тваринництво (молочне скотарство, свинарство) та бджільництво. Це мінімізує ринкові ризики та стабілізує прибутки за рахунок різних джерел доходу
Замкнений цикл виробництва	Власна кормова база (силос, зернові) забезпечує потреби тваринництва, а використання органічних добрив (гній) оптимізує собівартість продукції рослинництва та знижує залежність від зовнішніх постачальників
Інвестиційна стратегія	Прямий доступ власника до прибутку сприяє швидкому реінвестуванню в модернізацію техніки та розвиток тваринницького сектору, що зміцнює фінансову стійкість

Отже, поєднання диверсифікованої структури та оперативного менеджменту створює стратегічну перевагу, дозволяючи підприємству ефективно нівелювати біологічні та економічні ризики агробізнесу.

Підприємство застосовує лінійно-функціональну структуру управління (додаток Б), яка є класичним підходом, де лінійні керівники (директор) мають

повноту влади, а функціональні підрозділи (агрономи, зоотехніки, бухгалтерія тощо) надають експертну підтримку та готують рішення. Переваги та недоліки даної структури управління наведено в додатку В. Загалом, для досліджуваного приватного підприємства така структура є оптимальною, оскільки вона поєднує дисципліну лінійного підпорядкування з професійною експертизою у різних галузях.

Людський капітал – фундаментальний ресурс підприємства, що визначає ефективність його господарювання. Динаміку чисельності персоналу за аналізований період відображено на рис. 2.1

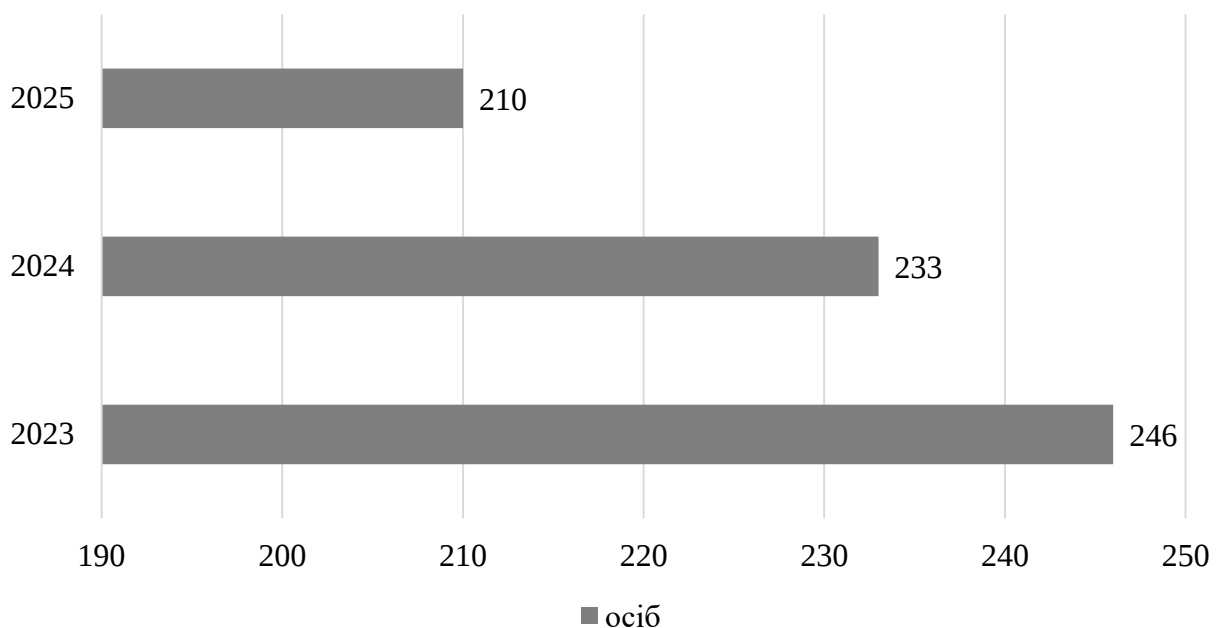


Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2023-2025 рр.

Діаграма 2.1 відображає стійку тенденцію до зниження показника протягом усього досліджуваного періоду. За три роки загальна кількість осіб зменшилася з 246 до 210. Загальне скорочення за весь період склало 36 осіб, що дорівнює приблизно 14,6% від початкового рівня 2023 року. Темпи зниження зростають. Якщо між 2023 та 2024 роками показник зменшився на 13 осіб, то між 2024 та 2025 роками падіння було суттєвішим – на 23 особи. Це свідчить про посилення негативної динаміки.

За допомогою даних табл. 2.2 проаналізуємо динаміку забезпеченості підприємства основними засобами за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості підприємства основними засобами та аналіз рівня їх придатності, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	54084,5	58713,5	69970,0	15885,5	29,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	102792,5	111724,5	121037	18244,5	17,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	65,5	65,6	63,5	-2,0	x
Коефіцієнт придатності, %	34,5	34,4	36,5	2,0	x

На основі представлених даних табл. 2.2 проведемо аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та оцінимо стан їхньої придатності за період 2023-2025 рр.

Спостерігається стійка тенденція до збільшення середньорічної вартості основних засобів. За три роки вона зросла на 15885,5 тис. грн (або на 29,4%). Найбільш інтенсивне оновлення або дооцінка відбулися у 2025 році. Це свідчить про те, що підприємство інвестувало в нове обладнання, транспорт, будівлі. Паралельно зі зростанням вартості активів зростає і сума нарахованого зносу – на 17,7% (з 102792,5 до 121037 тис. грн). Проте темпи зростання вартості основних засобів (29,4%) випереджають темпи приросту зносу, що є позитивним сигналом. У 2023-2024 роках, щодо показників рівня зносу, ситуація була стабільно важкою (близько 65,5% зносу). Однак у 2025 році зафіксовано покращення – рівень зносу знизився на 2,0 в. пт і склав 63,5%. Відповідно, частка засобів, що є технічно справними та готовими до експлуатації, зросла з 34,5% до 36,5%.

На наш погляд, підприємству слід продовжувати політику оновлення основних засобів, оскільки наявний рівень придатності (36,5%) може стати

стримуючим фактором для зростання обсягів виробництва та підвищення якості продукції через ризик частих поломок застарілого обладнання

За допомогою даних табл. 2.3 дослідимо динаміку ефективності використання основних засобів за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Фондоозброєність, тис. грн /особу	219,9	252,0	333,2	113,3	51,5
Фондомісткість, тис. грн	0,3	0,3	0,33	0,04	13,3
Фондовіддача, тис. грн	3,5	3,5	3,05	-0,41	-11,8
Рентабельність основних засобів, %	17,0	40,9	56,3	39,3	x

Аналіз даних табл. 2.3 дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи у поєднанні з трудовими ресурсами та отриманим прибутком за період 2023–2025 рр. Отже, показник фондоозброєності демонструє стрімке зростання – на 51,5 % (з 219,9 до 333,2 тис. грн/особу). Це свідчить про те, що на кожного працівника тепер припадає значно більше вартості обладнання та активів. Це прямий наслідок двох факторів: зростання вартості основних засобів та одночасного скорочення чисельності персоналу, разом з тим вказує на перехід до більш автоматизованого виробництва.

Показник фондомісткості зріс на 13,3 % (до 0,33 тис. грн). Це означає, що для отримання кожної одиниці продукції (виручки) підприємство вимушене залучати все більше вартості основних засобів. Відповідно, спостерігається зниження фондовіддачі на 11,8 % (з 3,5 до 3,05 тис. грн). Таким чином кожна гривня, вкладена в основні засоби, у 2025 році почала приносити менше виручки, ніж у 2023-му. Це вказує на те, що нові інвестиції в обладнання ще не вийшли на повну потужність або використовуються недостатньо ефективно.

Рентабельність основних засобів зростала високими темпами – з 17,0 % до 56,3 %. Це означає, що попри зниження фондовіддачі, чистий фінансовий результат на одиницю активів суттєво зріс. Суттєве зростання рентабельності на фоні падіння фондовіддачі свідчить про те, що підприємство стало заробляти

більше не за рахунок обсягів продажу, а за рахунок прибутковості одиниці продукції, а також оптимізації витрат.

Отже, підприємство успішно трансформується в капіталомістку модель і демонструє високу прибутковість. Проте менеджменту варто звернути увагу на завантаженість нових потужностей, щоб зупинити падіння фондівіддачі.

Оборотні активи становлять вагому частку ресурсного потенціалу підприємства. Оцінку їх наявності, динаміку забезпеченості та показники ефективності використання наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка рівнів забезпеченості та інтенсивності використання оборотних коштів, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	116300,5	121489,5	138259	21958,5	18,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,6	1,7	1,543	-0,064	x
Коефіцієнт завантаження	0,62	0,59	0,648	0,026	x
Тривалість одного обороту, днів	242	163	236	-6	-2,3

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про зростання середньорічної вартості оборотних засобів за 2023-2025 рр. на 18,9 % (або на 21958,5 тис. грн). Це зростання корелює зі збільшенням вартості основних засобів, що свідчить про загальне розширення масштабів діяльності підприємства.

: У 2024 році спостерігалось покращення коефіцієнта оборотності (з 1,6 до 1,7 обороту), проте у 2025 році показник впав до 1,543. Це означає, що кожна гривня, вкладена в оборотні активи, стала робити менше повних циклів за рік.

Коефіцієнт завантаження зріс до 0,648. Це негативна тенденція, яка свідчить про те, що для отримання 1 гривні виручки підприємству тепер потрібно витратити більше оборотних коштів (64,8 копійки проти 62 копійок у 2023 році).

У 2024 році відбувся різкий стрибок ефективності (скорочення циклу до 163 днів), але у 2025 році тривалість одного обороту знову зросла до 236 днів.

Хоча порівняно з 2023 роком тривалість обороту формально скоротилася на 6 днів, повернення до рівня 236 днів після успішного 2024 року є тривожним сигналом.

Підприємство перебуває у фазі екстенсивного зростання: воно нарощує основні та оборотні засоби, скорочує персонал та підвищує прибутковість. Однак якість використання ресурсів падає: фондівдача знижується, а тривалість обороту коштів зростає.

Дослідимо динаміку основних параметрів, що характеризують успішність фінансово-виробничої діяльності підприємства за 2023-2025 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ключових індикаторів економічної ефективності та фінансових результатів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	186957,0	204672,0	213400,0	26443,0	14,1
Валовий прибуток, тис. грн	26329,0	43360,0	59602,0	33273,0	126,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	160628,0	161312,0	153798,0	-6830,0	-4,3
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	10695,0	26533,0	41862,0	31167,0	291,4
Чистий прибуток, тис. грн	9200,0	24023,0	39376,0	30176,0	328,0
Рівень рентабельності, %	5,7	14,9	25,6	19,9	x

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо стверджувати, що у 2023-2025 рр. на підприємстві спостерігається ідеальний для бізнесу сценарій Виручка зросла на 14,1 %. Валовий прибуток зріс у 2,3 рази (+126,4 %), що свідчить про високу ефективність виробничого процесу. Прибуток від операційної діяльності зріс в 3,9 рази. Попри зростання обсягів реалізації, собівартість продукції знизилася на 4,3 % (або на 6,8 млн грн). Чистий прибуток зріс у 4,3 рази (з 9,2 млн до 39,4 млн грн). Це результат, який перебиває всі негативні тенденції в управлінні оборотними коштами Рівень рентабельності піднявся з 5,7 % у 2023 році до 25,6 % у 2025 році (зростання на 19,9 в. пт). Підприємство перейшло з категорії

низькорентабельних у категорію високоефективних.

Таким чином, підприємство провело успішну роботу над зниженням витрат. Це стало можливим завдяки оновленню основних засобів, що, зменшило витрати на енергоносії, ремонт та оплату праці. Одним з головних викликів для менеджменту у 2026 році є оптимізація використання оборотних коштів. Прибуток дозволяє покрити неефективність, але уповільнення обороту «заморожує» гроші, які могли б працювати на подальший розвиток.

2.2. Дослідження домінуючих стратегій лідерства та їх впливу на соціально-психологічний клімат у колективі

Наше дослідження було розпочато зі з'ясування, який стиль домінує у топ-менеджменту (директора) та лінійних керівників (бригадирів, головних спеціалістів), орієнтуючись на вектор лідерських стилів, наведених за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Набір досліджуваних стратегій лідерства, що можуть реалізуватися на підприємстві, 2023-2025 рр.

Стратегія	Характеристика
Директивна	Орієнтація на чіткі накази.
Підтримки	Участь працівників в обговоренні планів модернізації парку техніки чи соціального пакету
Трансформація	Впровадження інновацій. Лідер виступає як агент змін

Нами було проведено соціологічне дослідження щодо визначення домінуючого стилю лідерства на досліджуваному підприємстві. В опитуванні брали участь 15 керівників різних рівнів та 25 працівників – представники різних структурних підрозділів підприємства. Анкета «Профіль управлінської стратегії агрокерівника» наведена в додатку Г.

Керівники оцінюючи власний стиль управління, продемонстрували результати, які свідчать про схильність до комбінованого стилю (табл. 2.7).

Результати опитування керівників підприємства, 2023-2025 рр., 2026 р.

Стратегія	Частка, %	Характеристика результату
Директивна	50,0	Домінує під час посівної/жнив. Високий рівень відповідальності.
Підтримки	30,0	Проявляється в міжсезоння та при вирішенні соціальних питань
Трансформація	20,0	Впроваджується через цифровізацію (GPS, контроль пального).

Таким чином, можемо зробити висновок, що керівники бачать себе як «суворих, але справедливих» професіоналів, які тримають виробничу дисципліну на першому місці.

Аналогічно були опитані працівники (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати опитування робітників підприємства, 2023-2025 рр., 2026 р.

Стратегія	Частка, %	Характеристика результату
Директивна	60,0	Робітники відчують сильний тиск та жорсткий контроль.
Підтримки	25,0	Відчують турботу лише у критичних особистих ситуаціях.
Трансформація	15,0	Нововведення часто сприймаються як «зайве ускладнення роботи».

Існує «розрив сприйняття». Керівники вважають, що вони достатньо підтримують людей (30%), тоді як робітники бачать їх переважно як контролерів (60%). Загалом, сума розбіжностей становить на рівні коефіцієнта 0,8, що є досить високим і означає, що керівництво досліджуваного підприємства адекватно оцінює ситуацію, а колектив загалом приймає запропоновані правила гри, хоча й відчуває потребу в більшій підтримці.

Таким чином, домінуюча модель лідерства на досліджуваному підприємстві – «директивно-стабільна». Вона забезпечує високі врожаї, але створює певний дистанційну бар'єр між офісом і полем.

Для покращення ситуації керівництву варто змістити акцент із суто «контролю за технікою» на «підтримку людей» (перехід від 60% директиви до 40% директиви та 45% підтримки). Потенціал трансформаційного лідерства

(інновацій) використаний не повністю – робітники потребують більше роз’яснень, «навіщо це нам», а не просто «роби так».

Якщо ситуація не буде змінюватися, то можливе не лише виникнення, але й матеріалізація ряду кадрових ризиків (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Потенційний вплив на соціально-психологічний клімат стилю лідерства, виходячи з результатів опитування робітників підприємства, 2023-2025 рр., 2026 р.

Виявлений тренд	Вплив на клімат	Можливий ризик
Директивна (60,0 %)	Формує культури «виконавства»	Зниження творчої активності працівників середньої ланки
Підтримки (25,0 %)	Створює базове почуття безпеки	У разі кризи лояльність може швидко знизитися
Трансформація (15,0 %)	Опір цифровим змінам, інноваціям	Саботаж впровадження нових систем контролю, виробництва тощо

Продовжуючи наше дослідження, нами була розроблена анкета, спрямована на визначення рівня сприятливості морально-психологічного клімату в колективі аналізованого підприємства. При цьому ми її сформували так, щоб бути зрозумілою як для працівників адміністрації, так і для працівників «поля» та ферм. Вона допоможе виявити, як стратегія лідерства керівництва реально впливає на настрій працівників (додаток Д).

При цьому переважання варіантів «а» свідчить про демократичний або трансформаційний стиль лідерства та сприятливий клімат. Люди лояльні та залучені. Переважання варіантів «б» свідчить про прагматичний, системний підхід. Клімат стабільний, але без, так званої, «іскри». Це норма для великих агрофірм, але є ризик вигорання в пікові періоди. Переважання варіантів «в» – сигнал про кризу управління. Висока конфліктність, низька довіра. Потрібна термінова зміна стратегії лідерства на більш людиноцентровану.

За допомогою даних табл. 2.10 проаналізуємо результати опитування персоналу різних категорій досліджуваного підприємства. Розрахунки демонструють наявність розриву у сприйнятті управлінських процесів. Критичні точки (найбільші відхилення):

- ініціатива (+40,0%) – це найбільший розрив. Керівники переконані, що вони відкриті до пропозицій, тоді як лише 20% працівників реально готові проявляти ініціативу. Це свідчить про те, що ініціатива на підприємстві може бути «декларативною», а на практиці працівники бояться помилитися. 28% опитаного персоналу обрало відповідь «в» – це свідчить про те, що вони, фактично, «вимкнені» з інтелектуального життя підприємства;

Таблиця 2.10

Результати опитування персоналу підприємства щодо оцінки соціально-психологічного клімату та стилю лідерства, 2023-2025 рр., 2026 р., %

Питання	Аспект	Керівники		Працівники		Відхилення відповідей керівників від відповідей підлеглих, +/-	
		відповідь «а»	відповідь «б»	відповідь «а»	відповідь «б»	відповідь «а»	відповідь «б»
1	Згуртованість	80,0	20,0	60,0	32,0	+20,0	-12,0
2	Постановка завдань	40,0	47,0	64,0	28,0	-24,0	+19,0
3	Реакція на помилки	20,0	67,0	40,0	44,0	-20,0	+23,0
4	Підтримка керівника	73,0	27,0	48,0	36,0	+25,0	-9,0
5	Відкритість інформації	60,0	33,0	24,0	56,0	+36,0	-23,0
6	Мотивація	40,0	40,0	12,0	72,0	+28,0	-32,0
7	Настрій	67,0	33,0	52,0	40,0	+15,0	-7,0
8	Ініціатива	60,0	33,0	20,0	52,0	+40,0	-19,0
9	Гордість за ПП	100,0	-	76,0	20,0	+24,0	-20,0
10	Комфорт (1-5 балів)	4,6		4,2		+0,4	

- відкритість інформації (+36,0%): керівники вважають, що вони достатньо інформують підлеглих, проте працівники відчують інформаційний дефіцит. Це часто призводить до чуток та зниження довіри до стратегії розвитку підприємства. У працівників частка відповідей «в» досягає 20%. Кожен п'ятий опитаний працівник ПП взагалі не розуміє, куди рухається підприємство;

- мотивація (+28,0% за варіант «а»): керівники схильні ідеалізувати нематеріальні стимули, тоді як для 72 % робітників вирішальним фактором залишається прагматична «б»-складова (зарплата та умови праці).

Якщо аналізувати стиль лідерства через призму «Постановки завдань», тут можемо спостерігати від'ємне значення (-24,0%) – це означає, що працівники відчують набагато більше директивності (64%), ніж керівники готові визнати (40%). Управлінці досліджуваного підприємства намагаються здаватися демократичними, але в реальних «польових» умовах переходять на жорсткий авторитарний стиль.

Також керівники щиро вірять, що вони допомагають підлеглим, але майже кожен другий працівник (48%) не відчуває цієї підтримки повною мірою. 16% працівників обрали «в» – це група працівників, які відчувають повну відсутність зв'язку з керівництвом.

Хоча показник гордості за підприємство (лояльність) у працівників високий (76%), 100-відсоткова впевненість керівництва створює ілюзію «ідеальної лояльності», що може призвести до ігнорування дрібних побутових проблем колективу.

Реакція на помилки (16% працівників обрали «в»). Показник «в» тут означає ігнорування помилок або відсутність зворотного зв'язку. Це небезпечно, оскільки помилки в технології (наприклад, норми висіву) можуть накопичуватися непомітно.

Наявність частки «в» (хоча вона й менша за домінуючі стилі) виявила латентну зону конфлікту. Керівники майже не обирають «в», їхні відповіді консолідовані навколо контролю та підтримки. Працівники мають вищий рівень варіанту «в», що вказує на певну частку розчарування або відчуженості.

Отже, опитування підтверджує, що на підприємстві сформовано авторитарно-стабільний стиль управління з елементами патернізму. Керівництво сприймає себе як «опікунів», а колектив сприймає керівництво як «контролерів».

Соціально-психологічний клімат на досліджуваному підприємстві загалом сприятливий (4,2 бали з 5-ти), але він тримається на високому авторитеті директора та фінансовій стабільності, а не на ефективній внутрішній комунікації.

На наш погляд, доцільно зменшити «фільтр» при передачі інформації від вищого керівництва до середньої та нижчої ланки персоналу, а також впровадити реальні механізми винагороди за ініціативність (раціоналізаторські пропозиції).

Доцільно також «згладжувати» директивність у міжсезоння, переходячи до стратегії «Підтримки».

Матеріальне стимулювання на підприємстві – це не просто «виплата зарплати», а стратегічний інструмент лідера, який через фінанси транслює його цінності та задає темп роботи.

У контексті вашого дослідження роль грошової винагороди як показника ефективного лідерства можна визначити через наступні аспекти:

- матеріальне стимулювання як інструмент контролю;
- матеріальне стимулювання як інструмент підтримки;
- матеріальне стимулювання як інструмент нарощування інновацій.

Нами була розроблена анкета «Роль матеріальної винагороди в системі управління підприємства» (додаток Е) та проведене відповідне опитування 40 працівників. Результати наведемо за допомогою даних рис. 2.2.

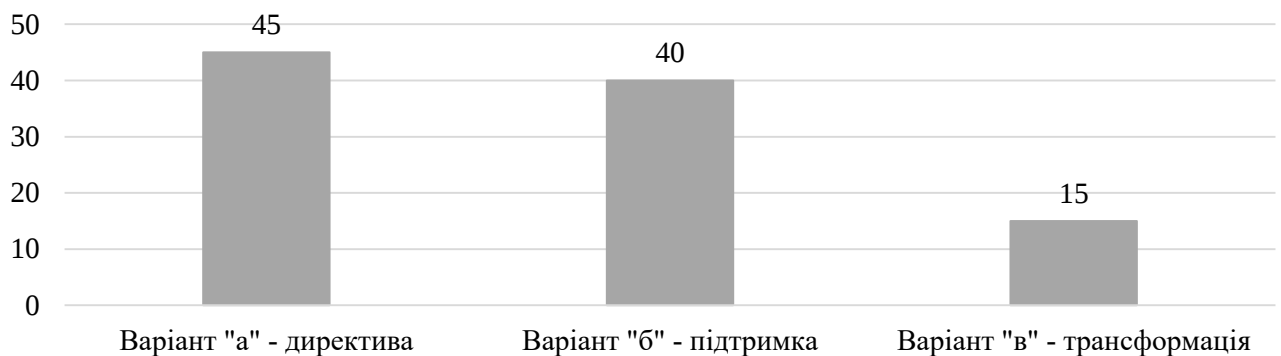


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів щодо ролі матеріальної винагороди в системі управління підприємства, 2023-2025 рр., 2026 р.

Отже, ставлення опитаних до матеріального стимулювання як до «Директиви» отримало найбільшу кількість відповідей – 45,0%. Майже половина колективу сприймає матеріальне стимулювання як інструмент контролю. Керівник має репутацію «справедливого автократа». Це ефективно для агробізнесу, оскільки мінімізує суб'єктивізм. Високий рівень дисципліни. Проте, якщо система контролю дасть збій, виникає гострий конфлікт через недовіру до «цифр».

Дослідимо динаміку розміру матеріального стимулювання на підприємстві за 2023-2025 рр. (табл. 2.11).

Динаміка рівня оплати праці та показників її ефективності на підприємстві, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	45205,0	53375,0	61160,0	15955,0	35,3
Середньорічна оплата праці, тис. грн / особу	185,3	229,1	291,2	106,0	57,2
Середньомісячна оплата праці, грн / особу	15438,9	19089,8	24269,8	8831,0	57,2
Зарплатоємність, грн	0,24	0,26	0,29	0,04	18,5
Зарплатовіддача, грн	4,14	3,83	3,49	-0,65	-15,6
Продуктивність праці, тис. грн / особу	766,2	878,4	1016,2	250,0	32,6

Аналіз даних табл. 2.11 дозволяє зробити наступні основні висновки щодо ефективності оплати праці за 2023-2025 рр. Середньомісячна оплата праці одного працівника зросла на 57,2 % (з 15438,9 грн у 2023 році до 24269,8 грн у 2025 році). Загальний фонд зріс лише на 35,3 %. Підприємство платить значно більше, але меншій кількості людей. Продуктивність праці зросла на 32,6 % (з 766,2 до 1016,2 тис. грн/особу).

На підприємстві спостерігається негативна економічна тенденція: темпи зростання оплати праці (57,2 %) значно випереджають темпи зростання продуктивності (32,6 %). Це призводить до здорожчання вартості продукції через людський фактор. Показник зарплатовіддачі знизився на 15,6 %. Якщо у 2023 році на 1 гривню зарплати підприємство отримувало 4,14 грн доходу, то у 2025 році – лише 3,49 грн. Відповідно зарплатоємність зросла на 18,5%. Це означає, що частка витрат на оплату праці в кожній гривні доходу збільшується.

Отже, попри скорочення штату, підприємство суттєво підвищило рівень оплати праці. Це є стратегією утримання висококваліфікованих фахівців, які працюють на новому, дорогому обладнанні.

Матеріальне стимулювання як «Підтримка», що формує лояльність персоналу також отримало достатньо високий рівень визнання – 40,0%. Високий відсоток підтверджує патерністську роль лідера. Для працівників агрофірми

премія асоціюється з турботою керівника. Таким чином, формується образ «Лідер-Покровитель». Саме це забезпечує стабільність кадрів у міжсезоння. Працівники готові працювати в понаднормові години не лише за гроші, а й «із поваги до директора».

За допомогою даних табл. 2.12 дослідимо склад соціального пакету, що пропонується керівником підприємства для персоналу.

Таблиця 2.12

Соціальний пакет підприємства, 2023-2025 рр. [результати інтерв'ю]

Складова	Опис	Роль лідерства
Виплати на пай (бонуси)	Окрім орендної плати, працівники, які мають паї в ПП, отримують пільгові послуги: безкоштовна оранка городів, доставка дров або зерна.	Лідерство через «турботу про господарство» працівника.
Допомога при сімейних обставинах	Миттєва фінансова допомога при народженні дитини, одруженні або втраті близьких («каса взаємодопомоги»).	Лідер як «голова родини», до якого можна звернутися у скрутний час.
Харчування та спецодяг	Безкоштовні обіди в полі під час жнив, забезпечення якісним спецодягом.	Лідерство через повагу до щоденної праці та гідних умов.

Соціальний пакет досліджуваного підприємства є «соціальним клеєм», який конвертує фінансові витрати підприємства у стабільний, позитивний соціально-психологічний клімат та безумовний авторитет керівництва.

Найнижчий показник по показнику варіанту «Трансформації» – 15,0 % свідчить про те, що фінанси поки що слабо використовуються як драйвер інновацій. Лідер сприймається як «агент змін» лише вузьким колом фахівців (інженери, провідні агрономи).

Таким чином, ефективність лідерства на підприємстві базується на гібридній моделі. Лідер успішно поєднує жорсткий фінансовий контроль із соціальною опікою.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою невизначеністю та технологічними трансформаціями в аграрному секторі, роль сильного лідерства на підприємстві виходить за межі суто адміністративного управління. Як свідчать результати проведеного аналізу, саме лідерська стратегія виступає ключовим архітектором соціально-психологічного клімату, визначаючи рівень мотивації, залученості та емоційного благополуччя персоналу.

Актуальність удосконалення стилю лідерства на досліджуваному підприємстві зумовлена необхідністю переходу від традиційної директивної моделі до більш гнучких, людиноцентрованих стратегій. Ефективне лідерство у цьому контексті розглядається як фундаментальний актив, що дозволяє:

- формувати сприятливе робоче середовище, де кожен працівник – від головного спеціаліста до робітника – відчуває реальну підтримку та професійну цінність, що безпосередньо конвертується у підвищення морального духу та лояльності до підприємства;
- забезпечувати ресурсну винахідливість: стратегічне зростання лідера передбачає побудову якісної системи підтримки персоналу, що робить підрозділи підприємства більш адаптивними до викликів [31] (сезонність, дефіцит кадрів, технічне переоснащення);
- впроваджувати ефективну комунікацію, адже розвиток комунікативних навичок керівництва дозволяє ідентифікувати потенційні конфлікти та виробничі ризики на ранніх стадіях, забезпечуючи сприйнятливість до різних точок зору та зміцнюючи довіру в колективі.

Отже, удосконалення лідерських навичок управлінського персоналу досліджуваного підприємства є не просто вимогою часу, а стратегічним інструментом підвищення продуктивності праці. Створення позитивного

мікроклімату, де працівники зацікавлені у власному професійному розвитку та досягненні спільних цілей, є головним вектором пропонованих нижче змін.

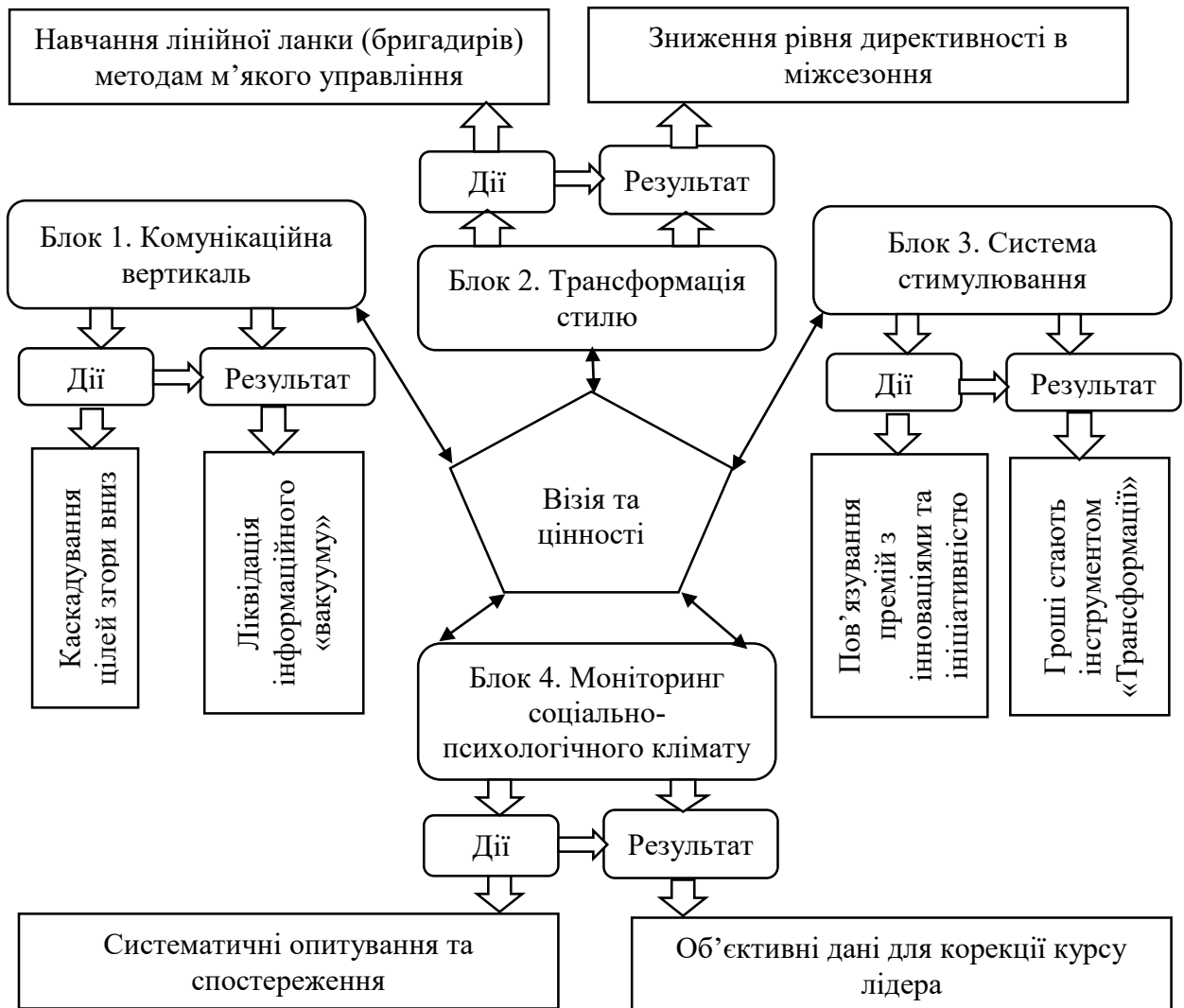


Рис. 3.1. Схема механізму реалізації запропонованої стратегії лідерства для агропідприємства Полтавського району, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Розглянемо детальніше запропонований механізм. На наш погляд, лідер має не просто вирішувати поточні проблеми, а створювати середовище, у якому система працює сама.

З цією метою доцільно розробити візію на 3-5 років, яку розуміє кожен працівник підприємства. Лідер має доводити до персоналу не так те, «що робити», а «навіщо ми це робимо» (наприклад, для лідерства в регіоні за врожайністю та екологічністю).

Для реалізації пропозиції з покращення комунікацій доречним є проведення регулярних стратегічних сесій, замість «планерок» з головними спеціалістами для спільного прийняття рішень, а не просто роздача вказівок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропонована зміна формату від «планерки» до стратегічної сесії для аграрного підприємства, 2027-2031 рр.

Характеристика	Нарада 2023-2025 рр.	Стратегічна сесія
Роль керівника	«Контролер» – роздає доручення.	«Модератор» – ставить запитання, слухає.
Активність фахівців	Пасивне слухання, звітування.	Активне пропонування ідей, дискусія.
Результат	Протокол доручень.	Спільна карта рішень та відповідальності.

Для досліджуваного агропідприємства, на нашу думку, оптимально проводити такі сесії раз на місяць (у міжсезоння) та раз на квартал (у пікові періоди).

Пропонованої алгоритм проведення стратегічної сесії для підприємства [сформовано на основі 32]:

Етап I: Аналіз контексту. Замість того, щоб сказати: «У нас проблеми з пальним», лідер дає цифри: «Наші витрати на гектар зросли на 15,0 % порівняно з планом. Які ваші думки щодо причин?». Як наслідок – фахівці не захищаються, а починають шукати корінь проблеми.

Етап II: Генерація варіантів. Лідер використовує метод «мозкового штурму». Наприклад, обговорюється закупівля нової техніки:

- інженер оцінює ремонтпридатність;
- агроном – вплив на структуру ґрунту;
- економіст – термін окупності.

Як наслідок – рішення приймається не одноосібно директором, а на основі експертизи всіх ланок.

Етап III: Спільне прийняття рішення. Коли головний спеціаліст брав участь у розробці рішення, він відчуває його своїм, а не «директорським». Таким чином,

відпадає потреба в жорсткому директивному контролі, оскільки фахівець сам зацікавлений у реалізації своєї ідеї.

Для ефективного проведення стратегічних сесій рекомендуємо ряд практичних інструментів для її реалізації:

1) матриця SWOT-аналізу поля/ферми, що передбачає спільне визначення сильних і слабких сторін кожного підрозділу на початку сезону;

2) метод «Шість капелюхів», коли один спеціаліст шукає тільки ризики, інший – тільки можливості, а третій – нові ідеї. Це допомагає уникнути «мовчазної згоди» з директором. Приклад застосування наведений в додатку Ж;

3) візуалізація за допомогою використання великих фліпчартів або карт полів, де кожен спеціаліст позначає критичні зони.

Проведення стратегічних сесій на досліджуваному підприємстві потенційно позитивно вплине на соціально-психологічний клімат в колективі, адже:

- головні фахівці відчуватимуть себе частиною «вищого керівництва», а не просто високопоставленими виконавцями, тим самим підвищиться професійна самооцінка;

- оскільки рішення обговорені заздалегідь, зменшується кількість взаємних звинувачень між відділами, тим самим знижується рівень конфліктності;

- колектив легше прийматиме зміни, бо розумітиме їхню логіку, а не просто виконуватиме наказ про впровадження нової системи моніторингу.

Стратегічна сесія – це перехід від лідерства «над людьми» до лідерства «разом із людьми». Це створює середовище, де інтелектуальний ресурс кожного спеціаліста працює на капіталізацію підприємства.

З метою реалізації комплексного удосконалення у блоці 1. «Комунікаційна вертикаль». Представимо наші пропозиції у вигляді структурованої табл. 3.2 для зручного впровадження в стратегію лідерства на досліджуваному підприємстві.

Дані табл. 3.2 демонструє перехід від одностороннього наказу до багатовекторного діалогу. Каскадування дає розуміння «Навіщо?». Зворотний зв'язок дає відчуття захищеності та важливості думки. Трансформація ролі закріплює лояльність. Разом ці інструменти перетворюють 20,0 %

«непоінформованих» працівників на активних прибічників стратегії підприємства, що є ключовою перевагою сильного лідерства.

Таблиця 3.2

Елементи та інструменти комунікаційної екосистеми, пропонувані для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Напрямок	Метод / Інструмент	Зміст та конкретні дії лідера	Очікуваний результат
1. Каскадування цілей	Зустрічі у бригадах	Віізди директора на польові стани та токи. Спілкування простою мовою: пояснення великих інвестицій через зручність та вигоду для робітника.	Розуміння працівником свого внеску в успіх ПП та зв'язку якості роботи з бонусом.
	Візуалізація стратегії	Розміщення на стендах бригад наочних «графіків успіху» (наприклад, динаміка економії пального) замість сухих наказів.	Робить стратегію «видимою» та зрозумілою; стимулює азарт до досягнення цілей.
2. Петлі зворотного зв'язку	«Скринька ідей» (Фізична та Цифрова)	Скриньки в майстернях та Viber/Telegram чат-боти. Критично: обов'язкова відповідь на кожен ідею («Прийнято», «В роботі», «Чому ні»).	Подолання «інформаційного вакууму»; залучення низової ланки до вдосконалення процесів.
	«Година директора»	Фіксований час (напр., раз на місяць), коли кожен робітник може зайти в кабінет або зателефонувати директору особисто.	Руйнування бар'єрів між «офісом» і «полем»; виявлення проблем до їх перетворення на кризу.
3. Трансформація ролі	Залучення до польових випробувань	Створення робочих груп із механізаторів під час тестування нових сортів чи систем висіву. Запит на їхню експертну думку щодо налаштувань.	Працівник відчуває себе експертом та співавтором технології, а не просто водієм.
	Бюлетені «Голос ПП»	Регулярне висвітлення інформації про успіхи працівників, особисті події (народження дітей), плани будівництва.	Працівник бачить себе частиною історії підприємства; зростання гордості за місце роботи.

Для досліджуваного підприємства трансформація стилю управління з жорсткого адміністративного на коучинговий є важливою саме в міжсезоння. У цей період спадає виробнича напруга, і з'являється простір для професійного розвитку та налагодження відносин, які стануть фундаментом витривалості колективу під час наступних жнив.

З метою трансформації стилю лідерства на підприємстві, пропонуємо наступну «дорожню карту», яка деталізує механізм впровадження коучингу та

делегування для лінійної ланки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дорожня карта із трансформації директивного стилю, пропонована для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Період	Дія керівника лінійної ланки	Ефект для підлеглих
Листопад - Грудень (Аналіз)	Індивідуальні бесіди «один на один» про підсумки сезону. Запит: «Що заважало тобі працювати краще?».	Відчуття, що його думка важлива для майбутнього успіху ПП.
Січень - Лютий (Навчання)	Делегування підготовки техніки тощо. Лінійний керівник виступає лише консультантом.	Зростання професійної впевненості робітників.
Березень (Підготовка)	Спільне планування виходів у поле. Колективне обговорення графіків змін.	Зниження рівня тривоги та конфліктності перед початком посівної.

Делегування повноважень, рекомендоване для підприємства – це не просто «перекладання роботи», а передача відповідальності разом із правом на рішення.

У міжсезоння лідер визначає завдання, де робітник може діяти сам (наприклад, графік чергувань у майстерні, вибір черговості ремонту агрегатів).

З цією метою пропонуємо скористатися алгоритмом «5 кроків делегування» (рис. 3.2).

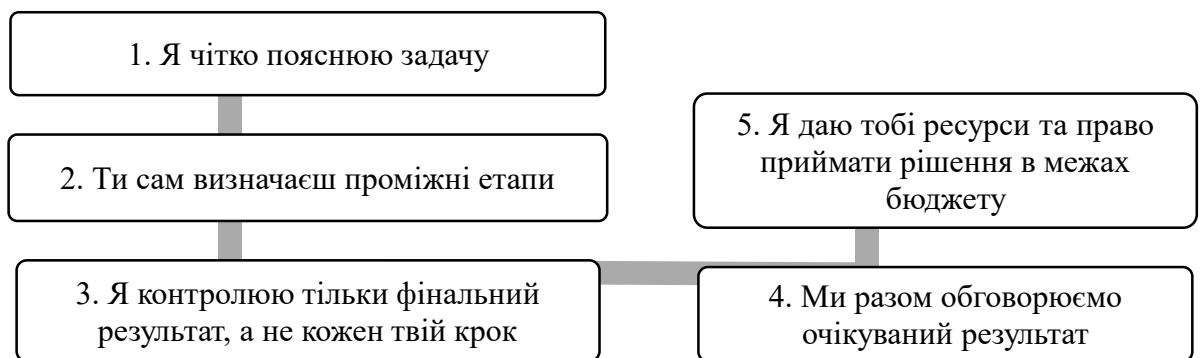


Рис. 3.2. Алгоритм «5 кроків делегування», пропонований для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано на основі 35]

Також для кращого засвоєння нових напрямків удосконалення лідерства на досліджуваному підприємстві пропонуємо проведення тренінгу на базі Полтавського державного аграрного університету (ПДАУ), який дозволить

поєднати практичний досвід ПП з академічною експертизою провідних фахівців у галузі агроменеджменту.

В додатку 3 представлено програму інтенсивного дводенного тренінгу, адаптованого під специфіку агросектору та результати нашого дослідження. Наведемо розрахунок кошторису на 25 осіб для дводенного тренінгу на базі ПДАУ (рис. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис тренінгу «Лідерство 4.0: від контролю до партнерства в агробізнесі», пропонується для підприємства, 2027-2031 рр.

[сформовано автором]

Стаття витрат	Опис	Вартість, грн / од.	Кількість
Послуги тренерів	2 фахівці	7500 / день	4 люд.-дні
Кейтеринг	Кава-паузи (2 на день) + ланч	600 / день	50 люд.-дні
Роздаткові матеріали	Блокноти, ручки, методичні посібники	250 / комплект	25 компл.
Сертифікація	Виготовлення сертифікатів ПДАУ	100 / шт.	25 шт.
Логістика	Трансфер персоналу з ПП до Полтави	3000 / рейс	2 рейси
Разом	х	44750,0	

Прогнозовано кожна гривня, вкладена в розвиток лідерських якостей на базі ПДАУ, принесе досліджуваному підприємству до 8,3 грн прибутку вже протягом першого року. Основний ефект досягається не за рахунок «важкої праці», а завдяки зменшенню прихованих втрат, пов'язаних із людським фактором та поганим комунікаційним кліматом.

Для досліджуваного підприємства Блок 3 «Система стимулювання» є критичним етапом, оскільки він змінює сприйняття грошей: від «оплати за фізичну присутність» до «винагороди за інтелектуальний внесок». Це перетворює систему стимулювання на драйвер змін.

Деталізуємо механізму, який трансформує преміювання з інструменту контролю на інструмент розвитку (табл. 3.5).

Витрати на такі премії зазвичай покриваються за рахунок ліквідації прихованих втрат (крадіжки, недбалість, простої) у співвідношенні 1:5 (на кожну

виплачену гривню бонусу підприємство отримує 5 гривень економії або прибутку).

Таблиця 3.5

**Механізм переходу до практики преміювання за ініціативність,
пропонована для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]**

Категорія	Підстава для нарахування	Приклад
Інноваційність	За успішне опанування та впровадження нової техніки/софту.	Механізатор першим перейшов на автопілот і навчив колегу –бонус 10% до окладу..
Раціоналізація	За ідею, що економить ресурси (пальне, ЗЗР, час).	Слюсар запропонував змінити графік ТО, що зменшило простій на 15% – премія 30% від суми економії.
Еко-відповідальність	За дбайливе ставлення до ґрунту та ресурсів.	Дотримання швидкісного режиму та норм висіву без відхилень (за даними GPS-моніторингу).

Пропонований алгоритм реалізації для лідера:

Місяць 1. Аудит – визначити, які процеси потребують інновацій (наприклад, втрати зерна при збиранні).

Місяць 2. Оголошення «Виклику». Лідер публічно оголошує: «Хто запропонує робочий спосіб знизити втрати на 1%, отримає премію Х».

Сезон. Тестування. Впровадження найкращих ідей.

Підбиття підсумків. Публічна виплата. Вручення премій перед усім колективом. Це критично – гроші мають бути «видимими» для інших як результат розумової праці.

Для дієвості пропонованого механізму необхідно розробити критерії оцінки інноваційності та ініціативності для різних категорій персоналу підприємства. Це дозволить зробити систему стимулювання прозорою та справедливою. Приклад КРІ для підприємства наведемо у табл. 3.6.

Щоб система працювала як драйвер, рекомендується створити окремий Фонд інноваційного розвитку. Джерело фінансування – 10% від суми фактичної економії пального, добрив та запчастин за минулий місяць спрямовуються у цей

фонд. Гроші не «розпорошуються» між усіма, а виплачуються тільки за конкретний результат.

Таблиця 3.6

Матриця KPI для стимулювання інновацій та трансформації, пропонована для підприємства (приклад), 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Категорія персоналу	KPI	Метод оцінки та фіксації	Розмір та вид винагороди
Механізатор / Тракторист	Технологічна точність. Відсутність перекриттів при посіві, дотримання швидкісного режиму обприскування.	Дані системи GPS-моніторингу та телеметрії техніки.	+15% до відрядної оплати за зміну.
Головний фахівець (Агроном, Інженер)	Оптимізація ресурсів. Впровадження нових схем захисту або методів ремонту, що знизили собівартість га.	Порівняльний аналіз бюджету (план/факт) за підсумками сезону.	Річний бонус у розмірі 10–20% від суми підтвердженої економії.
Адміністрація / Бухгалтерія	Цифрова трансформація. Перехід на ЕДО (електронний документообіг), автоматизація звітів.	Час, витрачений на закриття періоду (зменшення трудомісткості).	Разова премія за кожен успішно впроваджений цифровий модуль.
Будь-який працівник	Рационалізаторська пропозиція. Ідея через «скриньку», що покращує умови праці або безпеку.	Оцінка комісією «життєздатності» ідеї (раз на місяць).	«Швидка премія» (фіксована сума) + публічна подяка.

Деталізація Блоку 4. «Моніторинг соціально-психологічного клімату» перетворює діагностику з формальної процедури на «приладну панель» лідера. Для досліджуваного підприємства це інструмент раннього попередження конфліктів та вимірювання реального впливу впроваджених змін.

Для цього доцільно сформулювати відповідний механізм:

1. Регламент проведення «зрізів» за допомогою Google-форм. Моніторинг має бути циклічним, щоб бачити динаміку, а не просто статичну картинку:

- глибокий зріз раз на рік (у міжсезоння, січень-лютий). Повне анкетування за всіма 9-ма параметрами;

- пульс-опитування раз на квартал (5 коротких питань). Швидка перевірка реакції на конкретні зміни (наприклад, після впровадження нової премії).

На основі пропонованої таблиці результатів, лідер має фокусуватися на зміні таких індексів (табл. 3.7).

**Ключові показники для відстеження соціально-психологічного клімату,
пропонована для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]**

Індекс	Що вимірює	Цільова динаміка для ПП
Індекс згуртованості	Рівень конфліктності та взаємовиручки.	Зменшення частки «б» (індивідуалізм) на користь «а»
Індекс інформативності	Наскільки люди розуміють стратегію (подолання вакууму).	Зниження варіанту «в» (не розумію) нижче 5%.
Індекс довіри до лідера	Сприйняття керівника як підтримки, а не лише контролю.	Зростання позитивних оцінок у блоці «Підтримка».
Коефіцієнт ініціативності	Готовність пропонувати зміни заради бонусу.	Зростання частки варіанту «в» (інновації) у питанні №8.

Зворотний зв'язок за результатами моніторингу має бути обов'язковою управлінською функцією. Тому після кожного зрізу лідер має вийти до колективу і сказати, наприклад: «Ви відповіли, що вам не вистачає інформації про нову техніку. Ми почули вас – наступного тижня інженер проведе відкриту презентацію». Це створює культуру співучасті. Працівник розуміє, що його галочка в анкеті реально змінює життя на підприємстві.

Дані моніторингу – це сигнал до дії. Якщо показники падають, лідер має негайно втілити коригуючі заходи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Матриця корекції лідерського курсу, пропонована для підприємства,
2027-2031 рр. [сформовано автором]**

Сигнал (Результат анкети)	Ймовірна проблема	Корекційна дія лідера
Різке зростання відповідей «в» (байдужість)	Втрата зв'язку з реальністю, люди не бачать сенсу в роботі.	Позапланова зустріч «без краваток», роз'яснення вигод.
Падіння індексу підтримки (Питання 4)	Перегин у бік «Директиви», надмірний тиск бригадирів.	Тренінг для бригадирів з м'якого управління (Блок 2).
Високий показник «гордості», але низька «мотивація»	Люди люблять бренд ПП, але незадоволені системою оплати.	Перегляд системи преміювання (Блок 3).

Моніторинг соціально-психологічного клімату дозволяє уникнути «прихованих витрат» на суму, що значно перевищує вартість самого анкетування: виявлення невдоволення на ранній стадії; зниження браку; вчасне виявлення бажання фахівця звільнитися через конфлікт із бригадиром.

Таким чином лідер підприємства отримує науково обґрунтовану впевненість у своїх діях. Замість того, щоб діяти навіпомацьки, він керує кліматом на основі об'єктивних цифр, що робить його стратегію лідерства максимально ефективною.

Очікуваний економічний ефект наведемо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічної ефективності інвестицій у розвиток лідерської стратегії, 2027–2031 рр.

Показник	Значення, грн
Прямі інвестиції на впровадження проекту	44750,0
Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI)	8,3
Очікуваний валовий економічний ефект (прибуток)	371425,0
Чистий економічний ефект (чистий прибуток)	326675,0
Співвідношення витрат і вигоди (ефект преміювання)	1 : 5

Отже, запропонована стратегія лідерства для агропідприємства на 2027-2031 рр. передбачає комплексну трансформацію управлінської моделі від жорсткого директивного контролю до людиноцентрованого партнерства, де лідер виступає архітектором сприятливого соціально-психологічного клімату. Через впровадження механізму чотирьох блоків – розбудову прозорої комунікаційної екосистеми, перехід до коучингового стилю в міжсезоння, впровадження системи стимулювання за інноваційність (з очікуваним ефектом 1:5) та регулярний цифровий моніторинг стану колективу – підприємство досягає синергії між технологічним розвитком і мотивацією персоналу. Такий підхід дозволяє перетворити 20% поінформованих працівників на активних суб'єктів змін, мінімізувати приховані втрати від людського фактора та забезпечити високу рентабельність інвестицій у розвиток лідерських навичок (до 8,3 грн прибутку на кожен вкладений гривню), що гарантує сталий розвиток і капіталізацію бізнесу в умовах високої невизначеності аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

1. На основі проведеного дослідження встановлено, що сучасне лідерство трансформувалося у фундаментальний механізм інтеграції групової діяльності, який синтезує раціональний вектор стратегічного планування з персоналізованим підходом до мотивації, перетворюючи керівника на «навігатора» та «фасилітатора», що забезпечує психологічну безпеку організації в умовах кризи. Ключовим інструментом такої трансформації виступає інтегрована модель «4Д-Лідер», яка базується на синергії динаміки, діалогу, даних та довіри, дозволяючи нівелювати обмеження класичних стилів управління шляхом поєднання цифрової об'єктивності з людиноцентричністю. Результативність цієї моделі детермінується розвитком стратегічних якостей лідера: візіонерства, адаптивної гнучкості, комунікабельності та стимулювання інновацій. Фундаментом зазначеного впливу є філософія «чотирьох Я» (інтелектуальна стимуляція, індивідуальне ставлення, натхненна мотивація та ідеалізований вплив), імплементація якої забезпечує перехід від пасивного виконання інструкцій до високого рівня професійної автономії та відповідальності кожного співробітника.

2. За аналізований період підприємство здійснило успішний перехід до капіталомісткої моделі розвитку, що характеризується поєднанням технічної модернізації та високої фінансової результативності. Інвестиції в основні засоби (+29,4 %) та скорочення чисельності персоналу (-14,6 %) призвели до стрімкого зростання фондоозброєності (+51,5 %). Це дозволило автоматизувати процеси та знизити рівень зносу активів. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку прибутковості: чистий прибуток зріс у 4,3 рази, а рентабельність досягла 25,6 %. Основним драйвером стало зниження собівартості (-4,3 %) на фоні зростання виручки. Поряд із фінансовим успіхом спостерігаються ознаки екстенсивного зростання. Падіння фондовіддачі (-11,8 %) та уповільнення оборотності коштів (цикл зріс до 236 днів у 2025 році) свідчать про те, що нові потужності ще не використовуються на повну силу, а частина капіталу «заморожена» в обороті.

3. Виявлено домінування «директивно-стабільної» моделі лідерства. Дослідження виявило переважання авторитарно-патерністського стилю управління. Керівництво фокусується на виробничій дисципліні та жорсткому контролі, особливо в пікові періоди (посівна/жнива), що забезпечує високі виробничі показники, але створює дистанцію між управлінською ланкою та робітниками.

З'ясована наявність суттєвого «розриву сприйняття». Виявлено значні розбіжності в оцінці стилю управління між керівниками та підлеглими (коефіцієнт розбіжності 0,8). Найбільш критичними точками є:

- ініціатива (+40,0%): керівники вважають систему відкритою до ідей, тоді як робітники відчують її декларативність і побоюються проявляти активність;
- відкритість інформації (+36,0%): кожен п'ятий працівник (20%) перебуває в стані «інформаційного вакууму», не розуміючи стратегічного напрямку підприємства;
- мотивація (+28,0%): управлінці схильні переоцінювати роль нематеріальних чинників, тоді як для 72% персоналу визначальною залишається прагматична складова (зарплата та умови).

4. Стан соціально-психологічного клімату. Загальний рівень СПК соціально-психологічного клімату оцінюється як сприятливий (4,2 бали з 5), проте його стабільність базується на високому особистому авторитеті директора та фінансовій надійності («Лідер-Покровитель»), а не на системній внутрішній комунікації. Виявлено латентну зону конфлікту, пов'язану з ігноруванням зворотного зв'язку щодо технологічних помилок.

Підприємство забезпечує високу соціальну мотивацію, проте поточна модель оплати праці є економічно ризикованою, оскільки витрати на персонал зростають швидше за реальний виробіток: на 57,2 % проти 36,4 %. Ефективність витрат на оплату праці мала негативну тенденцію до зниження – показник зарплатовіддачі зменшився на 15,6 % у 2025 р., порівняно з 2023 р.

Грошова винагорода на підприємстві виконує дві основні функції: контроль (45%) – сприймається як справедливий, але жорсткий інструмент дисципліни («справедливий автократ»); підтримка (40%) – реалізується через

розширений соціальний пакет (пільги на паї, каса взаємодопомоги, харчування), що виконує роль «соціального клею» та забезпечує лояльність кадрів у міжсезоння. Невикористаний потенціал трансформаційного лідерства. Найнижчий показник (15,0%) свідчить про те, що фінансові та управлінські ресурси слабо задіяні як драйвери інновацій. Робітники сприймають цифровізацію (GPS, системи контролю) як засіб додаткового нагляду, а не як інструмент розвитку.

З метою удосконалення управління персоналом на засадах оптимізації лідерських стратегій для досліджуваного підприємства було запропоновано:

1. Трансформація ролі лідера як архітектора системи. Доведено, що в умовах високої невизначеності лідерство має виходити за межі директивного управління. Ключовим завданням керівника стає не одноосібне прийняття рішень, а створення саморегульованого середовища. Перехід від ролі «Контролера» до ролі «Модератора» дозволяє залучити інтелектуальний ресурс кожного фахівця до процесу капіталізації підприємства.

2. Впровадження механізму «Чотирьох блоків» стратегічного розвитку. Запропонована комплексна схема лідерства базується на чотирьох взаємопов'язаних векторах:

- комунікаційна вертикаль: каскадування цілей через зустрічі «без краваток» та візуалізацію стратегії ліквідує інформаційний вакуум (планове зниження частки непоінформованих працівників з 20,0 % до менш ніж 5,0 %);

- трансформація стилю: дорожня карта переходу до коучингових методів у міжсезоння (через алгоритм «5 кроків делегування») забезпечує зростання професійної автономії робітників та зниження тривожності перед піковими періодами.

- система стимулювання: преміювання трансформується з інструменту контролю на драйвер інновацій. Встановлення KPI за раціоналізацію та технологічну точність створює економічний ефект у співвідношенні 1:5 (на кожен гривню бонусу – 5 гривень економії);

- моніторинг СПК: регулярна діагностика через «пульс-опитування» стає «приладною панеллю» лідера, що дозволяє приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїції.

3. Перехід від нарад до стратегічних сесій. Заміна традиційних «планерок» форматом стратегічних сесій (із застосуванням методів SWOT-аналізу поля, «Шести капелюхів» та візуалізації) дозволяє конвертувати досвід головних фахівців у спільну карту відповідальності. Це підвищує професійну самооцінку персоналу та мінімізує міжособистісні конфлікти.

4. Інвестиції в людський капітал як інструмент прибутковості. Обґрунтовано доцільність проведення спеціалізованих тренінгів на базі ПДАУ («Лідерство 4.0»). Розрахунки свідчать, що кожна гривня, інвестована у розвиток управлінських навичок, здатна принести до 8,3 грн прибутку вже протягом першого року за рахунок оптимізації комунікацій, зниження плинності кадрів та ліквідації прихованих виробничих втрат.

5. Створення культури співучасті. Запропоновані заходи (зокрема зворотний зв'язок за результатами опитувань та залучення механізаторів до польових випробувань) змінюють статус працівника з «виконавця» на «суб'єкта змін». Це забезпечує високу лояльність до бренду підприємства та готовність колективу до технологічних трансформацій.

Реалізація запропонованої стратегії у 2027-2031 рр. дозволить агропідприємству не лише підвищити врожайність та економічну ефективність, а й сформувати стійкий соціально-психологічний фундамент, здатний протистояти викликам сучасного аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бестужева С. В., Фрідман О. А., Чернуха Т. С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2319> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Олещенко В. Ю., Артамонова Г. В., Руденко В. С. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3(17). URL: <https://surl.li/koegca> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Михайличенко В. Модель ефективного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2018. Вип. 3. С. 48-56. DOI: 10.20998/2078-7782.2018.3.05 (дата звернення: 10.11.2025).
4. Галузяк В., Акімова О., Громов І. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. Вип. 1., С. 32-53. DOI: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Василенко Н., Матохнюк, О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 4. С. 58-64. DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Варіс І., Кравчук О., Ельдріс Ю. Лідерство в умовах нестабільності: інноваційна модель для підвищення стійкості організацій. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2024. Vol. 14, Issue 2. С. 1-16. DOI : [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01) (дата звернення: 10.11.2025).
7. Bouwmans M., Runhaar P., Wesselink R., Mulder M. Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members. *Educational Management Administration & Leadership*. 2019. Vol. 47(4). pp. 555–571.

8. Solly B. Distributed leadership explained. Secondary education 24 January 2018. URL: <https://www.sec-ed.co.uk/best-practice/distributed-leadership-explained/> (дата звернення: 12.11.2025).
9. Daft R. Management. South-Western College Pub; 12th edition, 2015. 800 p.
10. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Найточніший посібник з досягнення правильних результатів. Київ: Stone Publishing. 2019. 288 с.
11. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
12. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. 1465 p.
13. Hollon L. What do leadership and lasagna have in common? Psychology of Contemporary Leadership: American researches. University Bowling Green. Kentucky U.S.A., 2006. p. 99.
14. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн.; за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. 296 с.
15. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14 (First Special Issue 2025), pp. 1–8. URL: <https://surl.lu/glmskv> (дата звернення: 23.12.2025).
16. Гбур З. В., Білошкурська Н. В. Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям. *Публічне управління і політика*. 2025. № 1 (5). С. 39-46. URL: <https://www.eu-scientists.com/View of THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN FOSTERING ORGANIZATIONAL INNOVATION | Public Management and Policy> (дата звернення: 23.12.2025).
17. Перерва І. М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 2. С. 241-248. URL: <https://surl.li/zlgvth> (дата звернення: 23.12.2025).
18. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного

стану в Україні. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2022. June. № 16. С. 72-79.

19. Шепеленко С. Мотиваційні напрями у формуванні евіденцізму персоналу на підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 320 (4). С. 502-509. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/982/999> (дата звернення: 23.12.2025).

20. Чичун В. А., Поляню В. О. Поведінковий менеджмент: мотиваційні фактори ефективного керівництва. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. С. 1-9. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/223/212> (дата звернення: 23.12.2025).

21. Kalra A., Agnihotri R., Singh R., Puri S., Kumar N. Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European Journal of Marketing*. 2021. № 55(4). pp. 1227-1257. DOI : <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2018-0769> (дата звернення: 23.12.2025).

22. Chak C. M., Carminati L., Wilderom C. P. M. Hope, goal-commitment and stress mediating between collaborative leadership, financial resources and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. № 72(10). pp. 2785-2807. DOI : <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0280> (дата звернення: 25.12.2025).

23. Тарасов С. В. Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80> (дата звернення: 20.01.2026).

24. Dignan A. Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization? *Portfolio Penguin*. NY: USA, 2020, pp. 201-207.

25. Raymond M., Michael S. Erwin Lead Yourself First: Inspiring Leadership Through Solitude. *Bloomsbury USA*. Manhattan: USA, 2021. pp. 105-110.

26. Sinek S. The Infinite Game. *Portfolio Penguin*. NY: USA, 2020. pp. 140-147.

27. Brown B. Dare to Lead: Brave Work. *Tough Conversations Whole Hearts*, Random House, NY: USA, 2020. pp. 156-162.

28. Сазонова Т.О., Довга М. Б. Поведінкові стратегії лідства в період економічної та соціальної нестабільності. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 171-174.

29. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідства: міжнародний аспект: навч. посіб. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.

30. Довга М. Б. Формування ефективних поведінкових стратегій лідерів сучасного аграрного підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Вип. 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 55-57. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/22126/zb2026.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).

31. Гончаренко К. 14 стратегій для зміцнення ваших лідерських навичок. Budni.Robota : офіційний веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/career/14-strategiy-dlya-zmitsnennya-vashih-liderskih-navichok> (дата звернення: 03.05.2026).

32. Стратегічна сесія 2026: Комплексний гід від планування до вимірювання результатів. ScaleUp : офіційний веб-сайт. URL: <https://scaleup.com.ua/blog/strategic-sessions-2025> (дата звернення: 03.05.2026).

33. Як приймати ефективні рішення? Метод шести капелюхів. TMS : офіційний веб-сайт. URL: <https://tms.ua/blog/iak-pryjmaty-efektyvni-rishennia-metod-shesty-kapeliukhiv/> (дата звернення: 03.05.2026).

34. Зосим М. Шість капелюхів для роздумів (Six Thinking Hats). Maxym Zosym : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.maxzosim.com/six-thinking-hats/> (дата звернення: 03.05.2026).

35. Голобородько Г. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (дата звернення: 05.05.2026).

ДОДАТКИ

Стратегічні заходи щодо оптимізації лідерських стратегій управління
персоналом

Таблиця А.1

**Комплекс стратегічних заходів щодо оптимізації лідерських стратегій
управління персоналом [сформовано автором на основі 20-22]**

Напрямок удосконалення	Програмний зміст заходу	Прогнозні результати
Розвиток емоційного та соціального інтелекту менеджменту	Впровадження модульних програм навчання, орієнтованих на розвиток навичок саморегуляції, емпатичного управління та медіації конфліктів. Використання технік 360-градусного фідбеку та індивідуального коучингу для лідерів.	Зміцнення фундаменту міжособистісної довіри, мінімізація деструктивної напруги в групах та підвищення адаптивної спроможності колективу до інституційних змін.
Трансформація комунікаційної архітектури підприємства	Перехід від ієрархічного інформування до системи «адаптивного діалогу». Створення платформ для інклюзивного обговорення стратегічних рішень та безпечного висловлення критичних зауважень	Максимізація інтелектуального внеску працівників, усунення інформаційних бар'єрів та запобігання абсентеїзму, спричиненому низькою залученістю
Стимулювання суб'єктності та професійної автономії	Перехід від мікроменеджменту до моделі «керівник як ментор». Впровадження механізмів делегування повноважень (а не лише обов'язків), що передбачає право на контрольовану помилку та творчий пошук у межах компетенцій.	Активізація внутрішніх драйверів самореалізації, посилення персональної відповідальності за кінцевий результат та ідентифікація особистих цілей з місією компанії
Етизація та ціннісна орієнтація лідерства	Імплементація концепції Value-Based Leadership, де керівник виступає ключовим ретранслятором етичних стандартів та соціальної місії організації. Синхронізація фактичної поведінки топ-менеджменту із задекларованими корпоративними цінностями	Підвищення репутаційного капіталу всередині компанії, формування стійкої організаційної ідентичності та лояльності в довгостроковій перспективі
Диджиталізація моніторингу залученості та HR-аналітика	Інтеграція цифрових інструментів для експрес-діагностики, аналізу емоційного фону та прогнозування плинності кадрів за допомогою алгоритмів обробки даних у реальному часі.	Перехід до превентивного управління ризиками (вигорання, конфлікти), індивідуалізація стимулюючих заходів та підвищення об'єктивності в оцінці ефективності управління.

Структура управління підприємства

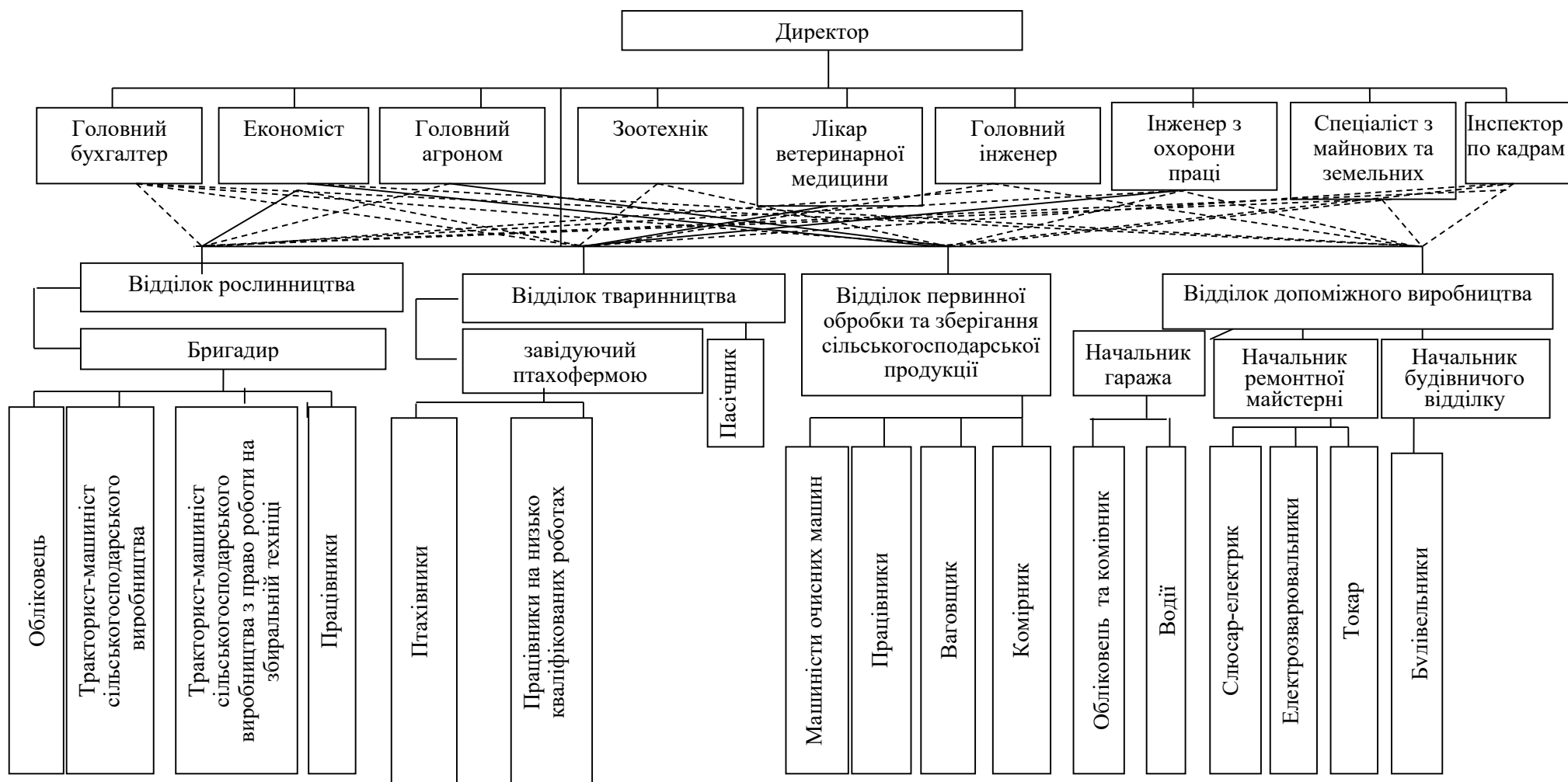


Рис. Б.1. Структура управління [REDACTED], 2023-2025 рр.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Таблиця В.1

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

[REDACTED], 2023-2025 рр. [дослідження автора]

Ознака	Характеристика
<i>Переваги</i>	
Висока компетентність рішень	Завдяки залученню вузьких спеціалістів (головного ветеринара, агронома-технолога), кожне рішення у конкретній галузі (тваринництво чи рослинництво) є професійно обґрунтованим
Чітка ієрархія та дисципліна	Кожен працівник знає свого безпосереднього керівника. Це створює стабільність, яка є критичною під час пікових польових робіт (посівна, жнива)
Звільнення лінійного керівника від деталей	Директор-власник може зосередитися на стратегічному плануванні та фінансах, покладаючи оперативне управління технологічними процесами на функціональних менеджерів
Економічність при стабільних умовах	Така структура є найефективнішою, коли виробничі процеси відпрацьовані та повторювані з року в рік
<i>Недоліки</i>	
Ризик «інформаційних фільтрів»	Через багатоступеневу передачу інформації від поля/ферми до директора дані можуть спотворюватися або затримуватися
Міжфункціональні бар'єри	Іноді агрономічна служба та служба тваринництва можуть мати конфлікт інтересів (наприклад, розподіл техніки чи черговість збирання кормових культур).
Надмірне навантаження на директора	Оскільки всі остаточні рішення замикаються на одній особі (особливо в умовах централізації, яку ви згадували), керівник може стати «вузьким місцем», що гальмує процеси при великій кількості завдань.
Складність адаптації	За потреби різкої зміни напрямку діяльності (наприклад, швидкого впровадження нової культури) функціональні підрозділи можуть діяти інертно через звичку до сталих процедур

Анкета

Анкета «Профіль управлінської стратегії агрокерівника»

Інструкція: Оберіть одне твердження (А, Б або В), яке найбільш точно описує ваш підхід до роботи (або поведінку вашого керівника) у [REDACTED].

1. Як зазвичай відбувається розподіл завдань перед початком робочого дня/зміни?

А: Я видаю чіткий наряд-завдання, де кожен знає свою ділянку роботи без зайвих питань.

Б: Ми коротко обговорюємо план з колегами, я враховую їхні побажання щодо розподілу техніки чи ділянок.

В: Я ставлю мету на день і пояснюю, як сьогоднішній результат наближає нас до загального успіху всього підприємства.

2. Яка ваша позиція щодо впровадження нових технологій (наприклад, системи паралельного водіння, точне землеробство)?

А: Впроваджую лише те, що перевірено роками і гарантовано дасть результат без ризику.

Б: Раджуся з механізаторами та агрономами: чи буде їм зручно з цим працювати.

В: Я є ініціатором нововведень, постійно шукаю способи модернізації, навіть якщо колектив спочатку чинить опір.

3. Який метод контролю ви вважаєте найбільш ефективним у період жнив чи посівної?

А: Особиста присутність на полі та жорстка перевірка дотримання кожної інструкції.

Б: Регулярний зв'язок та підтримка: я цікавлюся, чи не потрібна допомога або додаткові ресурси.

В: Контроль за ключовими показниками (KPI) через цифрові системи моніторингу та самодисципліну працівників.

4. Що, на вашу думку, є найкращим способом підвищення дисципліни?

А: Чітка система штрафів за порушення регламентів та наказів.

Б: Створення атмосфери довіри, де людям незручно підводити колектив.

В: Надихаючий приклад керівника та залучення працівників до місії підприємства.

5. Як ви приймаєте рішення щодо модернізації техніки чи закупівлі нових засобів захисту рослин?

А: Одноосібно, спираючись на власний досвід та економічні розрахунки.

Б: Організую обговорення з профільними спеціалістами (інженерами, агрономами), щоб почути різні думки.

В: Аналізую світові тренди та пропоную кардинально нові рішення, що змінять підхід до виробництва.

6. Яка ваша роль у вирішенні конфліктів між працівниками?

А: Я виступаю як суддя: вислуховую і приймаю остаточне рішення, яке не підлягає обговоренню.

Б: Намагаюся примирити сторони, знайти компроміс, який задовольнить усіх.

В: Використовую конфлікт як привід знайти слабке місце в процесі та змінити його на краще.

7. Як ви реагуєте на ініціативу підлеглого, яка суперечить вашому баченню?

А: Відхиляю, оскільки я несу відповідальність за результат і знаю, як краще.

Б: Обговорюю ініціативу, можу дати спробувати, якщо це не зашкодить справі.

В: Заохочую нестандартне мислення, навіть якщо воно ризиковане.

Продовж. додатку Г

8. Чому люди на ПП «Імені Калашника» мають за вами йти?

А: Тому що я маю офіційні повноваження та досвід управління.

Б: Тому що я поважаю їхні потреби та створюю гарні умови для праці.

В: Тому що я бачу перспективу розвитку і веду підприємство до майбутнього.

9. Який стиль спілкування для вас є пріоритетним?

А: Діловий, лаконічний, дистанційований.

Б: Дружній, відкритий, з увагою до особистих проблем працівників.

В: Професійний, спрямований на навчання та розвиток підлеглих.

10. У період «міжсезоння» ваш підхід до управління зміцнюється за рахунок:

А: Посилення дисципліни та підготовки техніки за графіком.

Б: Покращення соціальних умов та відпочинку персоналу.

В: Навчання персоналу новим методам роботи та обговорення стратегії на наступний рік.

Дякуємо за Вашу участь! Ваша думка важлива.

Анкета

Анкета оцінки соціально-психологічного клімату та стилю лідерства

Інструкція: Будь ласка, оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій думці.

1. Чи вважаєте ви свій колектив згуртованим («один за всіх і всі за одного»)?

- а) так, ми одна команда
- б) скоріше так, але бувають суперечки
- в) кожен сам за себе

2. Як керівництво найчастіше ставить завдання (наприклад, перед початком польових робіт)?

- а) чіткий наказ, який не обговорюється
- б) ставить завдання та запитує нашу думку, як краще це зробити
- в) дає загальний план, а деталі ми вирішуємо самі

3. Як на підприємстві реагують на помилки працівників?

- а) одразу штрафують або суворо критикують (жорсткий контроль)
- б) спокійно розбирають причини, щоб такого не повторилося (коучинг)
- в) часто ігнорують, поки це не призведе до серйозних втрат

4. Чи відчуваєте ви підтримку з боку безпосереднього керівника, якщо виникають складні робочі ситуації?

- а) так, я завжди можу розраховувати на допомогу
- б) тільки якщо це стосується безпосередньо виробничого плану
- в) ні, зазвичай доводиться справлятися самому

5. Наскільки відкрито керівництво обговорює з колективом успіхи або проблеми підприємства?

- а) ми знаємо про всі плани та стан справ (прозорість)
- б) знаємо лише частину інформації, яка стосується нашої роботи
- в) ми майже нічого не знаємо про плани «верхівки»

6. Що є головним стимулом для кращої роботи у вашому підрозділі?

- а) страх отримати догану чи бути звільненим
- б) матеріальна винагорода та повага колег
- в) бажання не підвести колектив і керівника

7. Який настрій переважає у вашому робочому колективі протягом дня?

- а) бадьорий, робочий, з гумором
- б) напружений, тривожний (особливо в «гарячий» сезон)
- в) байдужий, апатичний

8. Якби у вас виникла ідея, як покращити роботу (наприклад, зекономити паливе чи запчастини), чи вислухають вас?

- а) так, керівництво заохочує будь-які пропозиції
- б) вислухають, але навряд чи щось змінять
- в) краще мовчати, «ініціатива карається»

9. Чи пишаєтеся ви тим, що працюєте саме в ПП «Імені Калашника»?

- а) так, це престижне і стабільне господарство
- б) робота як робота, головне — зарплата
- в) ні, за можливості пішов би в інше місце

10. Оцініть за 5-бальною шкалою, наскільки комфортно вам працювати в нинішній атмосфері: (1 — зовсім некомфортно, 5 — ідеально)

Дякуємо за Вашу участь! Ваша думка важлива.

Анкета

«Роль матеріальної винагороди в системі управління



Шановний колего! Просимо вас взяти участь у дослідженні. Оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій ситуації на підприємстві.

1. Як би ви описали систему преміювання на нашому підприємстві?

- А) Премія нараховується суворо за виконання показників (норми виробітку, економія пального, якість посіву).
- Б) Премія – це форма подяки від керівництва за віддану працю та стаж.
- В) Преміювання орієнтоване на тих, хто освоює нову техніку та сучасні цифрові методи роботи.

2. Що для вас є найбільш цінним у фінансовій політиці керівництва?

- А) Чіткість і справедливість: зробив роботу – отримав точно за тарифом.
- Б) Соціальний пакет: допомога на паї, виплати до свят, підтримка сім'ї у складний час.
- В) Можливість заробляти більше завдяки навчанню та роботі на нових складних агрегатах.

3. Яку роль відіграє керівник у питанні вашої зарплати?

- А) Керівник – це суворий контролер, який слідкує за якістю, щоб обґрунтувати виплату або штраф.
- Б) Керівник – це «батько», який піклується про добробут кожної родини в селі.
- В) Керівник – це наставник, який платить за професійне зростання та впровадження новинок.

4. Як грошові виплати впливають на атмосферу у вашому колективі?

- А) Зменшують кількість суперечок, бо все прозоро і за цифрами.
- Б) Згуртовують людей навколо підприємства, створюють відчуття стабільності.
- В) Стимулюють здоровий азарт та бажання бути кращим у впровадженні інновацій.

Дякуємо за Вашу участь! Ваша думка важлива.

Механізм застосування методу «Шести капелюхів» Едварда де Боно для стратегічних нарад у [REDACTED]

Таблиця Ж.1

Регламент проведення стратегічної сесії за методом «Шести капелюхів» для стратегічних нарад у [REDACTED], 2027-2031 рр.

[сформовано на основі 33; 34]

Колір капелюха	Роль та фокус уваги	Типові питання/дії для ПП	Очікуваний результат
○ Білий (Інформація)	Тільки факти. Збір об'єктивних даних без оцінок та коментарів.	Яка ціна добрив? Скільки пального витратили минулого року? Який стан озимих за даними моніторингу?	Створення єдиної бази достовірної інформації для всіх фахівців.
● Червоний (Емоції)	Інтуїція та почуття. Дозволяє висловити передчуття без обґрунтування.	Чи подобається мені ідея з новою культурою? Чи є страх, що механізatori зламають нову цифрову систему?	Виявлення прихованого супротиву або прихованої підтримки змін.
● Чорний (Критика)	Обережність та ризики. Пошук слабких місць, загрози збитків.	Що, як впаде ціна на зерно? Чи витримає техніка наше навантаження? Де ми можемо втратити гроші через людський фактор?	Оцінка життєздатності ідеї та захист підприємства від помилок.
○ Жовтий (Оптимізм)	Переваги та цінність. Пошук логічних переваг та майбутнього прибутку.	Як це допоможе нам стати лідерами в районі? Яку економію дасть точне землеробство через 2 роки?	Мотивація команди та розуміння цінності зусиль.
● Зелений (Креатив)	Альтернативи та ідеї. Пошук нестандартних шляхів вирішення проблем.	Як обійти санкції на запчастини? Що, як змінити систему сівозмін? Які нові технології обробки ґрунту застосувати?	Знаходження інноваційних рішень, які не бачать конкуренти.
● Синій (Контроль)	Управління процесом. Підбиття підсумків, формування плану дій.	Що ми вирішили в підсумку? Які терміни виконання? Хто відповідальний за реалізацію кожного етапу?	Перетворення обговорення на конкретний наказ та план реалізації.

Рекомендований сценарій для [REDACTED].

Для максимальної ефективності на агропідприємстві рекомендується такий ланцюжок:

Синій (директор ставить мету).

Білий (агрономи та економісти дають цифри).

Жовтий (обговорення вигод).

Чорний (критичний розбір ризиків).

Зелений (пошук варіантів мінімізації ризиків).

Червоний (фінальна перевірка — чи готова команда до цього емоційно).

Синій (прийняття рішення).

Перевага для лідера — такий підхід дозволяє директору [REDACTED] [REDACTED] змінити роль з «наглядача» на «диригента», що суттєво покращує соціально-психологічний клімат у ланці головних спеціалістів.

Програма тренінгу

Програма тренінгу: «Лідерство 4.0: від контролю до партнерства в агробізнесі»

Місце проведення: Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій ПДАУ.

Цільова аудиторія: Головні фахівці (агрономи, інженери) та бригадири

День 1. Трансформація мислення та стратегічне лідерство

Час	Модуль	Ключові теми та активності
09:00 – 10:30	Модуль 1: Лідер у сучасній системі ПДАУ	Знайомство. Аналіз розриву між керівником-адміністратором та лідером-стратегом. Огляд трендів агробізнесу 2026.
10:45 – 12:30	Модуль 2: Метод «Шести капелюхів»	Практикум: Спільне вирішення реального кейсу підприємства (напр., перехід на нову систему захисту рослин). Робота в групах.
13:30 – 15:00	Модуль 3: Каскадування цілей	Як перекласти мову прибутку на мову механізатора. Вправа: «Поясни стратегію за 2 хвилини без термінів».
15:15 – 17:00	Модуль 4: Емоційний інтелект (EQ)	Робота з опором персоналу при впровадженні інновацій. Діагностика емоційного клімату в бригаді.

День 2. Інструменти ефективної взаємодії та делегування

Час	Модуль	Ключові теми та активності
09:00 – 10:30	Модуль 5: Ситуативне лідерство	Коли бути «директивною», а коли «коучем». Матриця готовності підлеглого до виконання завдань.
10:45 – 12:30	Модуль 6: Делегування та довіра	Рольова гра: Передача відповідальності за ремонт техніки підлеглому. Як не скотитися в мікроменеджмент.
13:30 – 15:00	Модуль 7: Зворотний зв'язок	Методика «Сендвіч» та «BOFF». Відпрацювання навичок конструктивної критики, що не вбиває мотивацію.
15:15 – 16:30	Модуль 8: Комунікаційна екосистема	Проектування «скриньки ідей» та чат-ботів для ПП. Складання плану «Години директора».
16:30 – 17:00	Підсумки та Сертифікація	Розробка «Особистого плану змін» для кожного керівника на наступний місяць.

Методичне забезпечення та особливості (на базі ПДАУ)

1. Усі завдання базуються на реальних цифрах та ситуаціях [REDACTED]. Викладачі ПДАУ виступають модераторами, допомагаючи накласти наукові моделі на практичний досвід аграріїв.

2. Психометричне тестування. Перед початком тренінгу учасники проходять тестування на визначення домінуючого стилю лідерства. Це дозволяє керівникам побачити свої зони росту «чорним по білому».

3. «Польове навчання». Між першим та другим днем учасники отримують «домашнє завдання»: застосувати метод «Жовтого капелюха» (оптимізм) під час ранкової планерки у своїй бригаді та зафіксувати реакцію людей.

Очікувані результати тренінгу для [REDACTED]:

Для керівників: отримання чіткого алгоритму дій: як ставити задачі так, щоб їх виконували без «наглядача».

Для соціально-психологічного клімату: зменшення відчуженості персоналу. Лінійна ланка стає «провідником» стратегії директора, а не перепорою для неї.

Для бізнесу: підвищення ініціативності працівників низової ланки, що веде до зниження втрат пального та ТМЦ за рахунок свідомої відповідальності.

Проведення тренінгу саме в стінах університету (ПДАУ) створює «ефект зміни контексту», що дозволяє керівникам вийти з операційної рутини та поглянути на свою роботу як на управлінське мистецтво.

**Річна звітність [REDACTED]
Полтавського району, Полтавської області
за 2023-2026 рр.**

Апробація результатів дослідження

АНОТАЦІЯ

Довга М. Б. «Поведінкові стратегії лідерства як інструмент управління персоналом підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Теоретико-методична частина кваліфікаційної роботи являє собою критичне узагальнення основних підходів до визначення сутності лідерства в менеджменті організацій, еволюції лідерських концепцій; проведений ґрунтовний аналіз складових саме поведінкового підходу до лідерства, оцінки його стилів та сучасних інтегрованих моделей.

У дослідницько-аналітичній частині кваліфікаційної роботи висвітлено загальну організаційно-економічну характеристику діяльності базового підприємства, аналіз динаміки його фінансово-господарських показників та детально досліджено чинну практику реалізації лідерського потенціалу керівників, стан соціально-психологічного клімату в колективі, а також оцінено профіль управлінських стратегій за допомогою соціологічного інструментарію.

У проектно-рекомендаційній частині обґрунтовані напрямки оптимізації поведінкових стратегій лідерства як інструменту управління персоналом підприємства, зокрема, запропоновано комплексну програму дій, що структурована за чотири функціональними блоками: розбудова комунікаційної вертикалі, трансформація управлінського стилю, вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання підлеглих, а також постійний моніторинг клімату в колективі.

Ключові слова: лідерство, поведінкові стратегії, персонал, комунікація, стиль управління, матеріальне та моральне стимулювання, соціально-психологічний клімат.