

**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 «Магістр»

на тему «**Управління лідерським потенціалом аграрного підприємства в умовах трансформації організаційного середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістерський  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
**Балашов Сергій Володимирович**  
Керівник: Іщейкін Т. Є.  
Рецензент: Заяц О. В.

**Полтава – 2025 року**

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Балашова Сергія Володимировича**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління лідерський потенціалом аграрного підприємства в умовах трансформації організаційного середовища» (на матеріалах ██████████ Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Іщейкін Т.Є.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
  - літературні джерела;
  - Інтернет-джерела;
  - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління лідерським потенціалом в умовах трансформації бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз стану та оцінка ефективності використання лідерського потенціалу

Розділ 3. Удосконалення управління лідерським потенціалом аграрного підприємства з урахуванням ризиків трансформаційного середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25.	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Сергій БАЛАШОВ**

**Керівник роботи**

**Тимур ІЩЕЙКІН**

## АНОТАЦІЯ

Балашов С. В. «Управління лідерським потенціалом аграрного підприємства в умовах трансформації організаційного середовища» (██████████ Полтавського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні аспекти розвитку лідерського потенціалу сучасного аграрного підприємства в умовах трансформаційного бізнес-середовища.

Обґрунтовано напрями удосконалення розвитку лідерського потенціалу підприємства, зокрема запропоновано застосовувати радар-графіки, блок-схеми та SWOT-аналіз для наочної візуалізації рівня розвитку ключових навичок та їх взаємозв'язку з ефективністю підприємства. Приділяти особливу увагу розвитку «м'яких» компетенцій керівників. Інтегрувати оцінку лідерського потенціалу з економічними показниками підприємства та стратегічними КРІ.

*Ключові слова:* персонал, лідер, лідерський потенціал, кадровий потенціал, взаємодія, розвиток.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Еволюція та сучасні концепції лідерства: від класичних моделей до сучасних.....	8
1.2. Сутність та структура лідерського потенціалу: індивідуальна та універсальна складова .....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	26
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства .....	26
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства .....	33
2.3. Оцінка рівня лідерського потенціалу персоналу підприємства ....	43
Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	52
3.1. Розробка стратегічної програми удосконалення управління лідерським потенціалом підприємства.....	52
3.2. Розвиток лідерського потенціалу та формування адаптивної системи управління персоналом агропідприємства .....	58
Висновки до розділу 3 .....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ .....	83

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність управління лідерським потенціалом аграрних підприємств у сучасних умовах зумовлена необхідністю забезпечення стратегічної стійкості та швидкої адаптації до швидкозмінного, ризикового, невизначеного зовнішнього середовища. Сучасний агробізнес, що переживає технологічну трансформацію, потребує лідерів-візіонерів із високою цифровою компетентністю, здатних ініціювати та впроваджувати інновації для підвищення ефективності. Крім того, на тлі дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності, ефективний розвиток лідерського потенціалу стає головною передумовою для утримання персоналу, забезпечення безперебійної роботи та здатності підприємства до відновлення та розвитку у довгостроковій перспективі..

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

**Метою дослідження** – обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку лідерського потенціалу на аграрному підприємстві з урахуванням сучасних викликів.

**Завданнями** наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад формування та розвитку лідерського потенціалу;
- аналіз діяльності підприємства;
- аналіз розвитку лідерського потенціалу на підприємстві;
- оцінка рівня лідерського потенціалу персоналу підприємства;
- запропонувати інструменти удосконалення управління лідерським потенціалом персоналу підприємства з урахуванням ризиків

трансформаційного середовища.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – система лідерського потенціалу аграрного підприємства Полтавського регіону.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління розвитком лідерського потенціалу на підприємстві.

**Методи дослідження:** комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, на теоретичному рівні використовувалися аналіз і синтез, системний та структурний підхід для вивчення концепцій управління лідерським потенціалом, адаптивності управлінців та моделей трансформаційного середовища аграрного підприємства. Діагностика поточного стану управлінського потенціалу та рівня адаптивності здійснювалася за допомогою емпіричних методів, таких як анкетування, тестування та зворотний зв'язок, а також спостереження. На етапі розробки пропозицій і рекомендацій активно використовувалися прогностичні та проєктні методи, що дозволило сформулювати індивідуальні плани розвитку адаптивності управлінців і запропонувати комплексні заходи для підвищення ефективності лідерського потенціалу аграрного підприємства.

**Інформаційна база:** матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

**Елементи наукової новизни:**

*набуло подальшого розвитку:*

- визначення сутності лідерського потенціалу як якісного ядра кадрового потенціалу та його структури; концептуалізовано інтегративний підхід до лідерства для агросектору, обґрунтувавши необхідність поєднання розподіленого лідерства та емоційного інтелекту з вимогами цифрового та зеленого лідерства як важливий імператив для забезпечення стійкості;

- обґрунтовано доцільність впровадження проєкту «Adaptability Compass», як ефективного інструменту адаптивності управлінського персоналу підприємства.

**Практична значущість:** пропозиції щодо розвитку лідерського потенціалу в аграрному підприємстві є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, з огляду на те, що вони сформовані з врахуванням особливостей функціонування, цінностей та стратегічного напрямку розвитку досліджуваного підприємства.

**Апробація результатів дослідження** пройшла шляхом:

*публікації статті у фаховому журналі:*

Дячков Д.В., Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Балашов С.В., Марсов Я.А. Інтеграція ESG-ризиків у систему управління підприємством: стратегія стійкості в умовах глобальних змін. *Ефективна економіка*. № 11. 2025. С.1-16. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.55>

*участі у науково-практичній конференції:*

1. Іщейкін Т., Балашов С., Пругло В. Лідерський потенціал як стратегічний актив організаційного розвитку: теоретичний огляд. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

2. Іщейкін Т., Назмеєва В., Балашов С. Персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

**Структура роботи:** основний зміст роботи викладений на 77 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 60 джерел та 4-х додатків. Основний текст роботи включає 13 рисунків та 25 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Еволюція та сучасні концепції лідерства: від класичних моделей до сучасних

Останні десятиліття відзначилися радикальною переоцінкою ролі лідерства: від статичної управлінської позиції до динамічного фактора організаційної стійкості. В епоху постійних зовнішніх змін та трансформацій здатність підприємства адаптуватися та виживати прямо залежить від його лідерського потенціалу. Це вимагає відхід від традиційної моделі керівника-контролера до лідера-архітектора та агента змін, чия ключова функція полягає у формуванні цінностей, забезпеченні ефективної комунікації та менторстві, що трансформує всю організаційну структуру.

Формування теорій лідерства є відображенням еволюції уявлень про природу впливу, влади та організаційної взаємодії. В умовах постійних змін та соціальної турбулентності, лідерство трансформувалося з інструменту формального контролю у складне багатофакторне явище, що є ключовим активом для забезпечення стійкості підприємства, завдяки ефективній адаптації та визначення вірної траєкторії розвитку.

Наукова думка виокремлює кілька ключових теоретичних підходів, які послідовно розвивалися, доповнюючи та критикуючи попередні моделі. Ця еволюція зміщувала фокус від вроджених якостей особистості до поведінки, ситуаційних чинників та, зрештою, до емоційного впливу та етичних цінностей. Стисло основні етапи проходження еволюції наукової думки щодо сприйняття поняття та феномену лідерства наведемо у табл. 1.1.

Більш деталізовано еволюцію підходів наведено у додатку А.

Таблиця 1.1

**Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності лідерства  
[сформовано автором на основі 1, с. 79-81]**

Етап, період	Теоретико-методологічний підхід	Індикатор	Фокус
Етап I до 1940 р.	Теорія рис	Хто є лідером?	Вроджені або стійкі особистісні якості
Етап II 1940-1960 рр.	Поведінкові теорії	Що робить лідер?	Стиль взаємодії з підлеглими (орієнтація на завдання та на людей)
Етап III 1960-1970 рр.	Ситуаційні теорії	Коли лідер є ефективним?	Адаптація стилю до конкретних зовнішніх та внутрішніх обставин
Етап IV з 1980-х рр.	Нові (трансформаційні) теорії	Як лідер надихає та змінює?	Цінності, бачення, емоційний інтелект, харизматичність, соціальна відповідальність

Розглянемо основні положення наведених в табл. 1.1 теорій. Так, перші системні дослідження прагнули ідентифікувати універсальні характеристики, які гарантують лідерський успіх. Лідерство визначається стійкими, часто вродженими, якостями особистості (впевненість, інтелект, самооцінка, рішучість, харизма) [20]. Але подальші дослідження, проведені Р. Стогділлом, довели, що жодна окрема риса не є універсальним гарантом лідерства. Р. Стогділл виділяв такі важливі характеристики, як самовпевненість, гнучкість, ентузіазм та адміністративні здібності, але підкреслював: наявність цих рис не гарантує лідерства без урахування ситуації та колективу. Це засвідчило обмежену пояснювальну силу теорії рис [21].

З усвідомленням обмежень теорій рис, наукова увага змістилася на конкретні дії та стилі взаємодії лідера з командою. Тепер лідерство розглядалося як набута навичка, що проявляється в ефективній моделі поведінки. При цьому, виокремлено два основні стилі: орієнтований на завдання та орієнтований на людей [22]. Незважаючи на те, що поведінковий підхід дозволив розглядати лідерство як навичку, яку можна розвинути, він був критикований за негнучкість. Обрання одного стилю без його адаптації до умов знижувало ефективність керівництва.

З огляду на зазначене, природним є той факт, що у 1960-1970-х роках починає набувати популярності ситуаційний підхід, що сформувався, вирішив проблему негнучкості, запропонувавши адаптацію стилю до обставин. Ефективність лідера є функцією відповідності його стилю конкретній ситуації. Саме контекст визначає, які якості та характеристики особистості стануть ключовими для успішного виконання лідерської ролі [23]. Серед основних моделей ситуаційного підходу можна відзначити модель контингентності Ф. Фідлера та модель життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, які прив'язали ефективність лідера до таких чинників, як готовність підлеглих, структура завдання та зовнішні обставини [22, 23].

В кінці ХХ ст. й наразі фокус змістився на здатність лідера впливати на цінності та емоції команди. Провідними концепціями лідерства стала модель емоційного лідерства (Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі), згідно якої ключовим чинником ефективності є емоційна виразність керівника та його здатність керувати емоційними станами колективу. Лідер задає емоційний тон, що його наслідують інші, забезпечуючи позитивну атмосферу та запобігаючи конфліктам [24]. Здатність розпізнавати та спрямовувати емоції визнається базовою компетенцією.

Ще однією популярною концепцією є концепція трансформаційного лідерства (Б. Басс), яка передбачає здатність надихати, створювати спільне бачення та формувати колективну ідентичність, перетворюючи послідовників на активних учасників змін.

Сучасні гуманістично орієнтовані моделі ставлять у центр не владу, а служіння. Концепція лідерства служіння (Servant Leadership), автором якої є Р. Грінліф, стверджує, що головна місія лідера – створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників. Цей підхід фокусується на підтримці, довірі та моральній відповідальності. Згідно з Р. Грінліфом, лише через призму служіння твердження «люди – наш головний ресурс» набуває реального змісту [25]. Сучасні дослідження підтверджують, що такий стиль сприяє інноваційності та стійкості команд [26].

За допомогою даних табл. 1.2, наведемо порівняння наведених парадигм лідерства. Таким чином, еволюція лідерських теорій демонструє перехід від детерміністичного (рис) та поведінкового підходів до адаптивного та ціннісно-орієнтованого лідерства.

Сучасний ефективний лідер – це архітектор та агент змін, який поєднує стратегічне бачення, що лягає в основу трансформаційного лідерства з глибоким розумінням емоційних потреб команди – емоційне лідерство та лідерство служіння, а це, у власну чергу, є дуже актуальним для сучасних підприємств, що функціонують в умовах безперервної трансформації та нестабільності, висококонкурентного бізнес-середовища.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз парадигм лідерства за об'єктом впливу  
[сформовано на основі 1, с. 81; 25, с. 142-145; 26, с. 219-247]**

Критерій порівняння	Парадигма I. «Орієнтація на персону лідера» (класична)	Парадигма II. «Орієнтація на взаємовідносини» (трансформаційна)	Парадигма III. «Орієнтація на послідовників» (гуманістична)
1	2	3	4
Ключовий фокус впливу	особистісні характеристики та модель поведінки керівника	динамічний процес взаємного впливу між лідером та послідовниками	мотивація, розвиток та посилення повноважень кожного члена колективу
Сутність лідерства	набута модель поведінки, необхідна для ефективного виконання формальної управлінської ролі	синергетичний процес взаємного впливу, що ґрунтується на довірі, повазі та взаємних зобов'язаннях	створення можливостей та забезпечення мотивації для самостійного управління власною продуктивністю
Складові поведінки	чітке встановлення стратегічної візії, інспірування та пряме надихання	створення міцних, стійких та взаємовигідних відносин; взаємне навчання та обмін знаннями	коучинг, фасилітація, делегування повноважень, цілеспрямований розвиток компетентностей послідовників
Головні переваги	простота розуміння та швидкість впровадження інструментів (особливо на низьких рівнях управління)	фокус на найбільш мотивованих і спроможних членах організації, що забезпечує високу ефективність у роботі з різними типами людей	значно мінімізує операційні ризики, сприяє розкриттю потенціалу та формує розподілене лідерство

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4
Основні недоліки	невідповідність теорій реальним умовам через надмірну спрощеність припущень щодо факторів впливу	вимагає значних часових витрат для побудови стійких відносин та високого рівня довіри в команді	потребує високого рівня свідомості, кваліфікації та навичок не лише від окремих лідерів, а й від усіх членів організації
Умови ефективності	фізична, розумова праця низького рівня, де потрібна чітка ієрархія	стабільність складу організації та відносно прогнозоване зовнішнє середовище	високий рівень кваліфікації та свідомості послідовників, складні інноваційні завдання

У динамічному економічному середовищі сучасний менеджмент переживає радикальну зміну пріоритетів: від директивних, ієрархічних моделей до культури партнерства та розподіленої відповідальності. Ефективний лідер на сьогоднішній день – це вже не просто менеджер, наділений владою, а натхненник, здатний мотивувати колектив і стимулювати інноваційну активність [27, с. 86-89]. Цей перехід до збалансованого лідерства, що передбачає врахування думок співробітників та заохочення ініціативи, є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей. За допомогою даних табл. 1.3 розглянемо зміст сучасних теорій лідерства.

Таблиця 1.3

### Сучасні підходи до лідерства [сформовано на основі 28- 39]

Теорія, автор	Ідея	Лідерська компетентність
1	2	3
Теорія Альфа-лідерства Дірінг А., Ділтс Р., Рассел Дж.	ефективні лідери 100 %-во мають вміння передбачати, адаптувати та згладжувати, діяти	передбачати зміни та аналізувати наявні тенденції; швидко адаптуватися; узгоджувати цінності та потреби команди
Ідеальне лідерство Адизес І.	ідеального лідера не існує – управлінська ефективність досягається на рівні команди через принцип комплементарності стилів.	здатність ефективно співпрацювати з членами команди, які демонструють інші, протилежні, стилі керівництва.
Сходінки лідерства Максвелл Дж.	лідерство розвивається через 5 рівнів: «статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість»	аналізувати рівень власної компетентності; брати на себе відповідальність; приймати складні рішення

## Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Емоційний інтелект Гоулман Д., К. де В. Манфред	ефективність лідерства залежить від здатності розуміти, пояснювати власні емоції, емоції оточуючих	емпатія; самоконтроль; вміння мотивувати та активно слухати; розвиток soft skills
Модель лідерства 4Е Уелч Д.	лідер має бути енергійним, заражати енергією інших, прагнути перемоги	надихати, мотивувати команду; приймати рішення у складних умовах.
Теорія внутрішнього стимулювання Кешман К.	лідерство базується на самопізнанні та гармонії із власною особистістю та з іншими, що виражається у відповідних взаєминах	здатність до самопізнання, управління змінами, вміння встановлювати зрозумілі та реалістичні цілі
Теорія двигуна лідерства Тічі Н., Коен Е.	топ-лідери мають виховувати лідерів нижчих рівнів за допомогою передачі власних знань, підходів	вміння розвивати та виховувати нових лідерів
Опосередковане лідерство Фішер Р., Шарп А.	лідерство не обов'язково має бути формалізоване	ідентифікувати та презентувати результати; стратегічно мислити; вміти налагоджувати співпрацю
Пов'язуюче лідерство Ліпман-Блюмен Дж.	лідери пов'язують власні цілі із цілями команди, створюючи єдину траєкторію руху	формувати та підтримувати довіру; формувати спільноту однодумців; поводитися етично та добросовісно
Лідерство через управління парадоксами Тропенаарс Ф., Хемпден Тернер Ч.	Баланс між протилежностями, врахування необхідності поєднання універсалізму та унікальності, специфічності; індивідуалізму та колективізму	вміння навчатися та розвиватися; навички антикризового управління; управляти ризиками
Розподілене лідерство Бредфорд Д., Коен А.	Лідерство змінюється залежно від ситуативної потреби в певному наборі компетенцій	ефективно вибудовувати взаємодію; навички ефективної комунікації та делегування
Лідерство через подолання конфліктів Герзон М.	конфлікти сприймаються як стимул, початок інновацій	системно мислити; інноваційність; навички ефективної комунікації, зокрема у сфері побудови та підтримки діалогу

Аналіз сучасних теорій лідерства дає можливість зробити висновок про радикальну трансформацію управлінської парадигми: від індивідуальної харизматичної ролі до системної, розподіленої та емоційно-орієнтованої функції. Виокремлюються три ключові інтеграційні тренди, конче важливі для управління в умовах організаційної трансформації:

1) домінування принципу комплементарності та розподіленого лідерства – ключовий висновок полягає у відмові від пошуку ідеального лідера. Ефективність досягається через взаємодоповнювальність стилів та розподілене лідерство. Основна компетентність лідера зміщується від особистого домінування до здатності ефективно вибудовувати взаємодію, делегувати та налагоджувати співпрацю відповідно до ситуативних потреб;

2) провідна роль емоційного інтелекту – лідерська компетентність вимагає самопізнання, емпатії та самоконтролю. Ефективний керівник повинен бути гармонізований зі своєю особистістю і здатний керувати емоційним тоном колективу, створюючи умови для мотивації та активного слухання;

3) фокус на динаміці, змінах та інноваціях – сучасні теорії розглядають зміни та конфлікти як стимул до розвитку. Лідер має вміти передбачати зміни, знаходити баланс між протилежностями. Це вимагає від керівника системного мислення та антикризового управління.

Узагальнюючи можемо зробити висновок, що сучасний лідер поєднує емоційну стійкість та стратегічне мислення, володіє розвиненим емоційним інтелектом та соціальними навичками, що формує його здатність ефективно управляти різними, часто суперечливими команди, використовуючи конфлікти для забезпечення інноваційного розвитку. Це, у свою чергу, формує новий якісний рівень вимог до управління лідерським потенціалом.

Однією з найбільш гострих проблем є розбіжність між декларованими управлінськими теоріями та реальною організаційною практикою. Значна частина керівників продовжує орієнтуватися на застарілі, переважно адміністративні функції, ігноруючи необхідність постійного розвитку лідерських компетенцій. Така фіксація на контролі та рутинних адміністративних процесах створює суттєвий розрив між очікуваннями висококваліфікованого персоналу та фактичним стилем управління, що неминуче призводить до демотивації та зниження конкурентних переваг організації.

Як вже зазначалося, сучасні організації дедалі більше покладаються на командну форму роботи, що висуває жорсткі вимоги до здатності лідера створювати та підтримувати ефективні робочі групи. Головним викликом стає управління різнорідними колективами, які складаються з фахівців різного віку, культурного походження та професійного досвіду. Завдання лідера полягає у фасилітації взаємодії, пошуку точок дотику та забезпеченні синергетичного ефекту в умовах внутрішньої гетерогенності.

Недостатній рівень довіри між керівництвом та співробітниками залишається суттєвою перешкодою для розкриття лідерського потенціалу на всіх рівнях. Керівник перебуває у постійній діалектичній дилемі: з одного боку, необхідно здійснювати процедурний контроль для забезпечення виконання стратегічних завдань; з іншого – життєво важливо надати співробітникам необхідну свободу для творчості та ініціативи. Надмірний контроль демотивує, тоді як необґрунтована довіра може спричинити проблеми з дисципліною. Успіх лідера визначається його здатністю знайти оптимальний баланс.

Однією з найважливіших якостей сучасного лідера, особливо в кризових умовах, визнано емоційний інтелект. Здатність до самоусвідомлення, управління власними емоціями та, що критично важливо, емпатія до емоційних станів інших, є ключовою для успішної взаємодії в команді, адже лідер, який демонструє вміння слухати та підтримувати, створює психологічно безпечне середовище, що прямо корелює з підвищенням продуктивності та залученості персоналу. Провівши огляд та аналіз змісту сучасних теорій лідерства, можемо виділити основні акценти сучасного ефективного лідерства (рис. 1.1).

Зазначимо, що наразі також виділяють цифрову модель лідерства, яка в сучасних умовах швидкого технологічного діджитал- прогресу та постійних змін у бізнес-середовищі, на тлі зі все більш зростаючою конкуренцією, стає необхідністю. Цифрова модель лідерства припускає наявність у лідерів, які вже мають визначений вище набір актуальних компетентностей, розвинених

навичок та досвід в сфері цифрових технологій, які дозволяють їм ефективно управляти в умовах цифрової трансформації [40, с. 62].

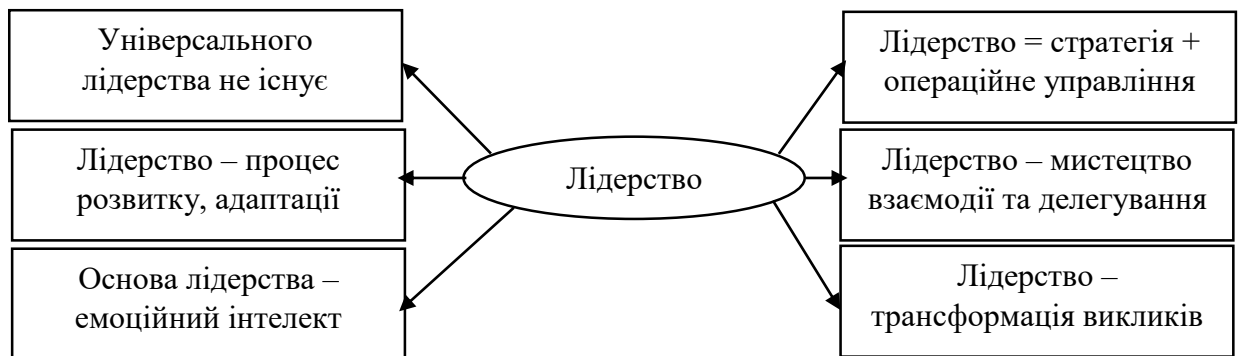


Рис. 1.1. Основні акценти сучасного лідерства [сформовано автором]

В сучасних умовах важливу роль також відіграє зелене лідерство – орієнтація лідерів на захист довкілля, раціональне використання ресурсів підприємства, підвищення ефективності діяльності підлеглих, що спрямована на забезпечення екологічної стійкості, розвитку зелених технологій, відповідального виробництва та соціальної відповідальності [41].

Отже, еволюція лідерських концепцій завершилася переходом від пошуку ідеального лідера-персони до ціннісно-орієнтованої та адаптивної парадигми. Сучасне лідерство – це системна, розподілена функція, що ґрунтується на принципі комплементарності стилів, а не на індивідуальному домінуванні. Лідер має бути агентом змін, здатним управляти емоційним кліматом в колективі, знаходити баланс між протилежностями та використовувати конфлікти як стимул до інновацій. Таким чином, управління лідерським потенціалом перетворюється на стратегічний актив підприємства, що є ключем до його стійкості. Це вимагає від керівника поєднання гуманістичної орієнтації зі стратегічним мисленням. Розвиток потенціалу лідера сьогодні полягає не лише у вдосконаленні технічних, фахових навичок, а й у глибокій інтеграції soft skills, вихованні здатності до цифрового та зеленого лідерства та формуванні інноваційної активності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільності бізнес-середовища.

## 1.2. Сутність та структура лідерського потенціалу: індивідуальна та універсальна складова

В умовах динамічної ринкової конкуренції сучасне суспільство потребує висококваліфікованих керівників-лідерів. Ці фахівці повинні не просто управляти, а й стратегічно мислити: ефективно визначати цілі, приймати зважені рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, конструктивно взаємодіяти з колективом та постійно аналізувати результати своєї діяльності та системно розвивати лідерський потенціал.

Слово «потенціал» в перекладі – з латинської мови «potential» означає сила – в економічному розумінні. В загальному значенні воно означає сукупність ресурсів і можливостей, що можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку [42, с. 445].

Лідерський потенціал є однією з найважливіших складових частин кадрового потенціалу підприємства. Кадровий потенціал – це широке, комплексне поняття, що охоплює всю сукупність якісних і кількісних характеристик працівників (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### Аналіз дефініції «кадровий потенціал» [систематизовано автором на основі 43-52]

Автор	Дефініція	Ключові елементи
1	2	3
Пліско В.	Системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, включаючи їхню кваліфікацію, професійні компетентності, мотиваційний потенціал, здатність до інновацій та адаптації, а також внутрішні резерви розвитку.	Кваліфікація, компетентності, мотивація, інновації, адаптація, внутрішні резерви
	Цілісна управлінська категорія, що інтегрує компетентності, мотивацію, інтелектуальний потенціал і адаптивні властивості персоналу, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.	Інтелектуальний потенціал, адаптивні властивості, орієнтація на стратегічні цілі

Продовж. табл. 1.4

1	2	3
Barney J. B.; Белопольський М., Хаджинова О., Бессонова А.	кадровий потенціал розглядається як один із найцінніших нематеріальних активів підприємства, що формує стійку конкурентну перевагу та є джерелом довгострокової ефективності.	Нематеріальний актив, конкурентна перевага, довгострокова ефективність.
Prahalad С.К., Hamel G.	Акцент на формуванні, розвитку та управлінні ключовими компетенціями персоналу як основи стратегічного успіху. Кадровий потенціал визначається набором знань, навичок і здібностей, необхідних для реалізації стратегічних цілей.	Ключові компетенції, знання, навички та здібності, стратегічний успіх.
Гриньова В., Писаревська Г.; Хаустова К., Дем'янович Е.; Череп А.	Кадровий потенціал розглядається у взаємозв'язку з організаційною структурою, корпоративною культурою, інноваційною політикою та стратегічними орієнтирами. Кадровий потенціал – це системний процес, що включає підбір, розвиток, утримання й ефективне використання персоналу.	Системний процес, організаційна структура, корпоративна культура, ефективне використання.
Лісогор Л., Руденко Н.; Пшик-Ковальська О., Ковальський О.; Чорнодід І.	Кадровий потенціал розглядається з урахуванням регуляторних, соціальних, етичних чинників впливу (державна політика, демографія, кризові виклики) на його формування та використання.	Регуляторні та соціальні чинники, кризові виклики, етичні аспекти.

Лідерський потенціал є його якісним, стратегічно орієнтованим компонентом. Сучасне трактування кадровий потенціал вимагає комплексної інтеграції цих аспектів для забезпечення стійкої конкурентної переваги та ефективної адаптації до трансформаційного середовища.

Лідерський потенціал – це інтегральна соціально-психологічна спроможність особистості успішно реалізувати функцію лідерства, незалежно від конкретних обставин, а також ефективно адаптувати свій стиль до ситуативних викликів [53]. Його рівень формується через синергію двох ключових вимірів: внутрішній (індивідуально-психологічний), який включає вроджені здібності, стійкі особистісні риси та ціннісні орієнтири та зовнішній (універсально-практичний), який охоплює набутий досвід, управлінські навички, гнучкий репертуар лідерських стилів та ролей.

Лідерський потенціал можемо визначити як – якісне ядро кадрового потенціалу, що являє собою динамічну готовність працівника до проактивного здійснення лідерської ролі. Він включає незмінні особистісні фактори (риси, цінності) та набуті, ситуаційно-залежні елементи (навички, досвід, адаптивні стилі), які спільно забезпечують успішне управління трансформаційними процесами.

Представимо схематично структуру лідерського потенціалу за допомогою даних рис. 1.2.

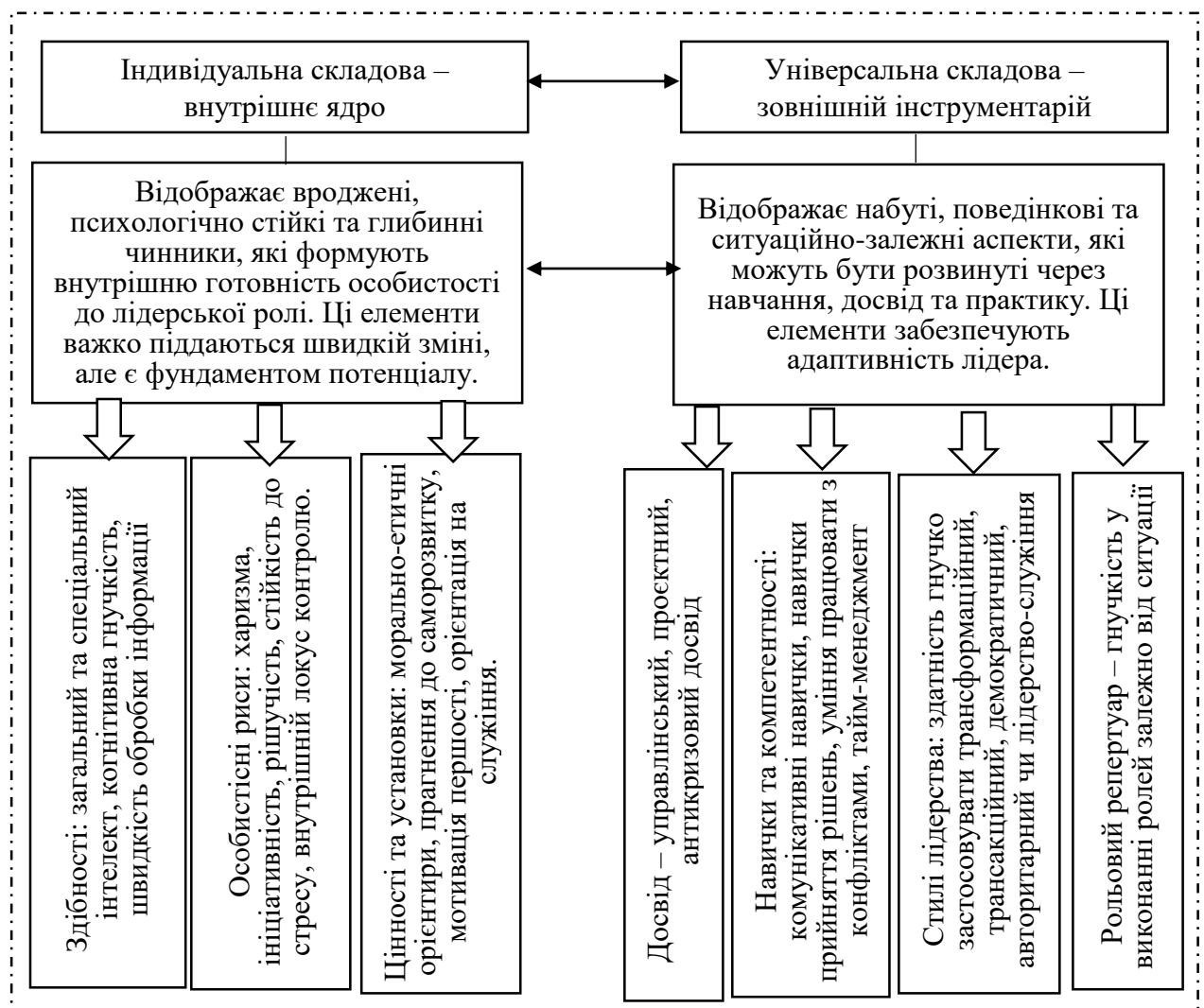


Рис. 1.2. Структура лідерського потенціалу [розроблено автором на основі 54, с. 161-166]

Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку обох складових та їхньою здатністю до синергетичної взаємодії:

Ефективний лідер – це той, чиї внутрішні риси підкріплені набутим досвідом та гнучким інструментарієм, що дозволяє успішно виконувати лідерську функцію навіть в умовах організаційної трансформації.

Вивчення феномену лідерства в соціальних спільнотах підкреслює, що успішна реалізація лідерської ролі безпосередньо залежить від низки глибоко інтегрованих особистісних якостей індивіда.

Український психолог В. Татенко [54, с. 161-166] систематизував ключові критерії, за якими може бути оцінена природа та ефективність лідерства. Ці критерії, по суті, формують ідеальний профіль лідера:

- прагнення вести за собою – лідер не лише спрямовує колектив, а й активно вказує оптимальний шлях – «найліпший, найкоротший, найбезпечніший». Цей критерій передбачає, що послідовники не просто підкоряються, а мають внутрішнє бажання слідувати за лідером;

- мотивація першості – бути першим означає не просто займати керівну позицію, а постійно демонструвати вищі життєві та професійні результати. Це є прямим наслідком видатних особистих зусиль, які підтверджують його компетентність, професіоналізм, здібності та таланти;

- впливовість – лідер має володіти ефективною здатністю до впливу, яка ґрунтується на двох джерелах: формальній владі (наділеній ззовні) та, що є більш важливим, самостійно здобутому авторитеті серед послідовників;

- зануреність і закоханість у свою справу – Для справжнього лідера існує чітка межа між покликанням і простими захопленнями. Критерій наголошує на глибокій відповідності між мотивом діяльності та самою діяльністю, що забезпечує високу відданість справі;

- компетентність і креативність – лідерство вимагає не лише глибокого розуміння власної сфери діяльності, а й здатності застосовувати творчий, нешаблонний підхід до вирішення складних проблемних ситуацій;

- психологічна надійність – це здатність особистості підтримувати необхідну гармонію тріади «Я хочу» (мотивація), «Я можу» (здібності) і «Я

повинен» (відповідальність), особливо в умовах інтенсивних та стресових ситуацій;

- адекватна самооцінка і саморегуляція – лідер поєднує високі домагання та самооцінку з одночасно високою вимогливістю до себе та дотриманням групових цілей. Ключовим психологічним аспектом є відсутність заздрощів і здатність щиро підтримувати успіхи інших;

- самовдосконалення – справжній лідер має внутрішню потребу безперервно навчатися, набувати нового досвіду та вдосконалювати свої професійні вміння і навички.

Долгарєв А. В. та Болдирєв К. В. лідерський потенціал розглядають як інтегровану, багаторівневу систему, що відображає сукупність внутрішніх ресурсів та набутих здібностей особистості, необхідних для ефективної реалізації лідерської функції [55, с. 130-136]. Таким чином, структура потенціалу складається з трьох основних компонентів (табл. 1.5).

Отже, лідерський потенціал є цілісною системою. Його ефективність залежить не просто від наявності перелічених компонентів, а від їхньої інтеграції та гармонійної взаємодії. Наприклад, високий когнітивний компонент (знання) має бути підкріплений емоційно-вольовою стійкістю (наполегливістю) для реалізації мети через діловий компонент (навички впливу та організації).

*Таблиця 1.5*

**Трьохкомпонентна структура лідерського потенціалу  
[систематизовано автором на основі 55, с. 130-136]**

Компонент	Характеристика	Лідерські прояви
1	2	3
Когнітивний (пізнавальний)	Відповідає за мислення, інтелект, систему знань та уявлень лідера про себе, групу та зовнішнє середовище	Стратегічне мислення – здатність до прогнозування, аналізу складних ситуацій, формування довгострокової візії (бачення). Професійна компетентність – глибоке знання сфери діяльності. Самоусвідомлення – адекватна самооцінка, чітка «Я-концепція», рефлексія

Продовж. табл. 1.5

1	2	3
Емоційно-вольовий	Відповідає за стійкість, мотивацію, саморегуляцію та здатність лідера керувати власними емоціями та вольовими процесами	Психологічна надійність – стійкість у стресових та напружених ситуаціях (здатність підтримувати баланс «Я хочу», «Я можу», «Я повинен»). Мотивація першості – внутрішнє прагнення до досконалості та досягнення вищих результатів. Емоційний інтелект – здатність розпізнавати емоції інших та впливати на них.
Діловий / Діяльнісний	Відповідає за практичну реалізацію лідерських функцій, включаючи взаємодію з послідовниками та ефективне вирішення завдань	Організаторські здібності – уміння ефективно розподіляти ресурси, планувати діяльність групи. Впливовість – здатність мотивувати та вести людей за собою, не лише за рахунок влади, але й завдяки особистому авторитету. Креативність та інноваційність – застосування творчого підходу до вирішення проблем. Комунікабельність – встановлення конструктивної взаємодії

Об'єднуючи наші дослідження, та спираючись на теорію Дж. Максвелла, представимо модель п'яти рівнів лідерства, що описує еволюційний шлях лідера від найнижчого рівня, заснованого на формальній владі, до найвищого, заснованого на повазі, розвитку інших та спадщині (рис. 1.3).

Розглянемо дані рівні та особливості функціонування лідера, коли він перебуває на кожному з них.

Рівень 1. Посада – лідерство, засноване на формальній владі та титулі. Люди слідуєть за лідером, тому що вони «повинні це робити». Це початкова точка, на якій лідер сфокусований на формуванні та дотриманні правил, інструкцій, положень, норм; ключовим словом є права. Вплив на команду на даному рівні мінімальний, відповідно залученість низька. Команда або колектив виконує лише те, що вимагає посадова інструкція.

Рівень 2. Дозвіл – лідерство, засноване на відносинах. Люди слідуєть за лідером, тому що вони хочуть. Довіра та повага заробляються через час, проведений разом, і прояв турботи. Лідер сфокусований на створенні міцних,

позитивних відносин, активному слуханні, співпраці. Відповідно, вплив на команду, колектив зростає, атмосфера стає більш позитивною, комунікація відкритою. Ключове слово на цьому рівні – довіра.

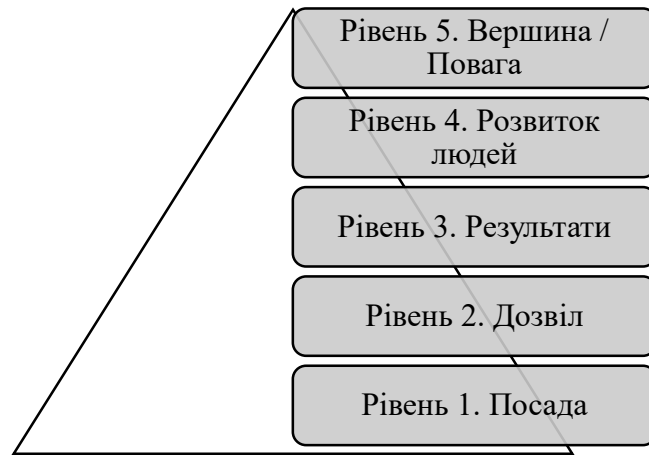


Рис. 1.3. Модель п'яти рівнів лідерства [сформовано на основі 56]

Рівень 3. Результати – лідерство, засноване на спільних досягненнях. Люди слідуєть за лідером, тому що відчувають, що результати досягаються разом. На цьому рівні лідер створює цінність. Лідер сфокусований на ефективності, досягненні бізнес-цілей, чіткому визначенні пріоритетів та демонстрації власного прикладу. Відповідно він має високий вплив на команду, колектив. У команди відчувається енергія, спрямована на успіх. Винагороджується компетентність, а не лише час, проведений на роботі, адже головне – ефективність.

Рівень 4. Розвиток людей – лідерство, засноване на вирощуванні нових лідерів. Люди слідуєть за лідером, тому що він змінює їхнє життя. Лідер інвестує свій час у розвиток потенціалу інших. Фокус лідера – делегування, коучинг, менторство, створення наступників. Успіх лідера вимірюється успіхом тих, кого він розвинув. Тому, природним, є максимально високий вплив на команду або колектив. Команда перетворюється на організацію, яка самовідтворюється і стає джерелом лідерів для інших підрозділів, розвиваючи власний лідерський потенціал.

Рівень 5. Вершина / Повага – лідерство, засноване на повазі та розвитку потенціалу. Люди слідуєть за лідером через те, ким він є і що він собою уособлюєте. Це найвищий рівень, якого досягають лише обрані, ті, що створюють довгострокову спадщину, формують культуру, служать суспільству та організації. Саме цей лідерський вплив на команду чи колектив є трансформаційним – лідер стає символом, його вплив виходить далеко за межі його поточної організації.

Рух між цими рівнями є не лінійним, а циклічним процесом постійного самовдосконалення – розвитку лідерського потенціалу. У різних командах або ситуаціях лідер може перебувати на різних рівнях, але його кінцева мета – досягнення Рівня 4, що забезпечує стійкий розвиток організації через репродукцію лідерів, тобто через розвиток такої складової кадрового потенціалу у власних підлеглих, як – лідерського потенціалу.

Отже, в умовах ринкової динаміки висококваліфіковані лідери є критичною потребою, а їхній лідерський потенціал виступає як якісне ядро кадрового потенціалу та стратегічний нематеріальний актив організації. Цей потенціал – це інтегральна система, сформована внутрішніми якостями (цінності, мотивація першості, психологічна надійність) і набутими елементами (навички, досвід, компетентність), які функціонують у трьох вимірах: пізнавальному, емоційно-вольовому та діяльнісному.

## **Висновки до розділу 1.**

1. Еволюція лідерських концепцій (від теорій рис до трансформаційних) демонструє перехід до ціннісно-орієнтованої та адаптивної парадигми. Сучасне лідерство – це системна функція, що ґрунтується на принципі комплементарності стилів, а не на директивному управлінні та домінуванні. Ключовою вимогою, що забезпечує ефективність в умовах організаційної трансформації, є наявність розвиненого емоційного інтелекту.

2. Лідер є архітектором змін, мають поєднувати стратегічне бачення з емоційною стійкістю. При цьому ключ до успіху – soft skills, зокрема важливими компетенціями є самопізнання, емпатія та самоконтроль, що дозволяє управляти емоційним фоном колективу.

3. Успіх досягається через розподілене лідерство та взаємодоповнювальність стилів, вимагаючи навичок делегування та використання конфліктів для продукування інновацій. Важливими також в сучасних умовах є інтегровані моделі цифрового та зеленого лідерства, необхідні для стійкості та конкурентоспроможності. У динамічному бізнес-середовищі лідерство перетворилося на стратегічний актив, що вимагає від керівника поєднання гуманістичної орієнтації зі стратегічним мисленням.

4. Кадровий потенціал є багатовимірною, комплексною категорією, яка інтегрує кількісні та якісні характеристики персоналу, орієнтована на стратегічний успіх і є найціннішим нематеріальним активом підприємства. Лідерський потенціал визначено як якісне ядро кадрового потенціалу – динамічна готовність працівника до проактивного здійснення лідерської ролі та успішної адаптації до ситуативних викликів.

5. Лідерський потенціал формується через синергію двох ключових вимірів: внутрішнього, що включає вроджені риси та цінності, та зовнішнього, що охоплює набуті навички, досвід та адаптивні стилі. Структура лідерського потенціалу інтегрована у три взаємопов'язані компоненти: когнітивний (інтелект, стратегічне мислення), емоційно-вольовий (стійкість, мотивація, емоційний інтелект) та діловий/діяльнісний (організаторські здібності, впливовість, креативність). Ефективність потенціалу залежить від гармонійної взаємодії цих складових.

6. Лідерство є циклічним процесом самовдосконалення, а не лінійним шляхом. Модель Маквелла описує еволюцію впливу лідера від мінімального, заснованого на Посаді («Права»), через Дозвіл («Довіра») та Результати («Ефективність»), до найвищих рівнів, заснованих на Розвитку людей («Спадщина») та Вершині («Повага»).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Базою дослідження обрано багатопрофільне аграрне підприємство Полтавського району, яке демонструє комплексний підхід до ведення сільського господарства.

Воно засноване 27 квітня 2000 р. Має приватну форму власності. Його управління та функціонування визначається як загальними правовими ознаками форми приватного підприємства, так і специфікою агробізнесу.

Управління характеризується більшою централізацією та гнучкістю. Досліджуване підприємство засноване однією особою, тому директор є ключовим власником і кінцевим бенефіціаром. Це призводить до високої централізації влади та оперативного прийняття стратегічних і тактичних рішень. Таким чином, у підприємстві спостерігається висока швидкість реакції на зміни ринку (наприклад, зміна сівозміни, оперативна закупівля дефіцитних ресурсів чи продаж врожаю при вигідній ціні).

Підприємство мають просту внутрішню структуру. Це дозволяє легше адаптувати організаційну схему під поточні виробничі потреби.

Прибуток підприємства швидко спрямовується до власника, що стимулює інвестиції у виробництво (модернізація техніки, розвиток тваринництва), що, у власну чергу позитивно впливає на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Діяльність досліджуваного підприємства визначається необхідністю управління складними біологічними та ринковими ризиками агробізнесу, що вимагає високої компетентності у різних галузях.

Підприємство не концентрується лише на зернових, а займається тваринництвом (скотарство, свинарство) та овочівництвом (рис. 2.1). Це, на

нашу думку, головна особливість його діяльності та стратегічна перевага. Якщо ціни на зернові падають, прибуток від молока, м'яса або овочів може стабілізувати фінансовий стан.

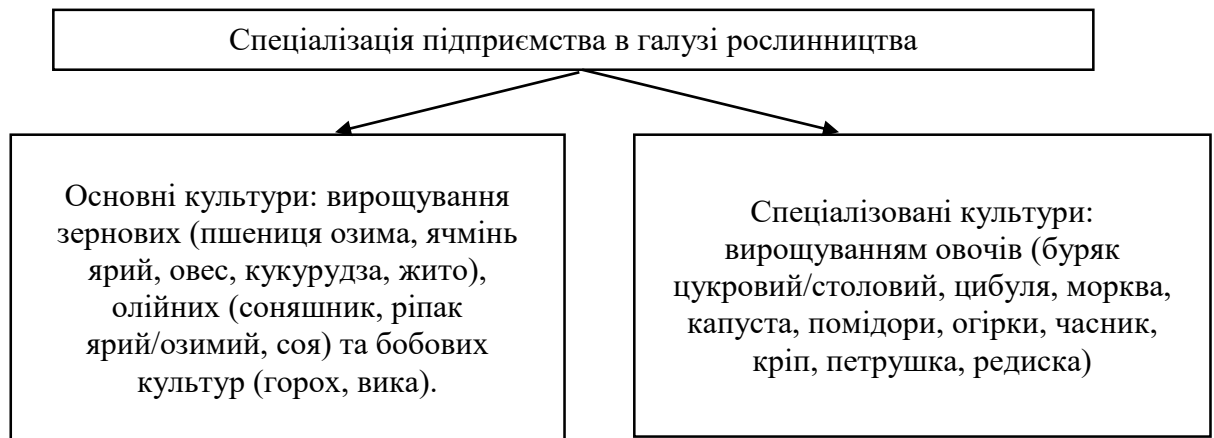


Рис. 2.1. Напрямки спеціалізації в галузі рослинництва підприємства, 2020-2024 рр.

Якщо з основними культурами все традиційно для аграріїв Полтавського регіону, то асортимент спеціалізованих культур вказує на орієнтацію на ширший ринок збуту, включно з можливістю постачання продукції для переробки та прямих продажів.

В галузі тваринництва підприємство активно розвиває скотарство (виробництво молока), свинарство та бджільництво (виробництво меду).

Також підприємство виробляє реалізує силос, що забезпечує незалежність у кормовій базі для власного тваринництва. Тваринництво споживає корми, вирощені власним рослинництвом (замкнений цикл), а гній є цінним органічним добривом для полів, що знижує залежність від зовнішніх постачальників і оптимізує собівартість.

Досліджуване підприємство є одним із ключових роботодавців у місцевій громаді. Це накладає соціальну відповідальність на управління, оскільки стабільність підприємства прямо впливає на добробут мешканців.

Підприємство активно здійснює надання соціальної допомоги громаді та

підтримує місцеву інфраструктуру.

Місією досліджуваного підприємства є – забезпечити продовольчу безпеку регіону та країни, створюючи високоякісну сільськогосподарську продукцію, шляхом ефективного господарювання на землі, збереження її родючості та використання інноваційних технологій, підтримуючи при цьому стійкий розвиток місцевої громади.

Аналізуючи діяльність підприємства та враховуючи бесіди з адмінперсоналом підприємства, можемо чітко визначити цінності, які простежуються у функціонуванні та політиці даного господарюючого суб'єкту (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Характеристика системи цінностей підприємства, 2020-2024 рр.**

Цінність	Характеристика
Продовольча безпека	Формує глибинну відповідальність за кінцевий продукт та його якість, а також розуміння важливості своєї ролі у суспільстві
Стабільність і віра у завтрашній день	Здатність підприємства утримувати стабільні позиції навіть у складні часи, про що свідчить його багаторічна робота та диверсифікація, є ключовою цінністю. Це дає впевненість працівникам та партнерам
Працьовитість і відповідальність	Повага до землі та результатів власної праці
Комплексність (господарський підхід)	Цінність багатогалузевого розвитку як фундаменту економічної стійкості та раціонального використання всіх ресурсів
Надійність та соціальна відповідальність	Великий платник податків і стабільний роботодавець у громаді, підприємство цінує свою репутацію надійного партнера і соціально відповідального бізнесу

Характеризуючи обрану менеджментом підприємства стратегію, можемо впевнено визначити її тип – стратегія диверсифікації та стабільності.

Дана стратегія характеризується продуктовою диверсифікацією, що характеризується збереженням та розвитком багатогалузевого характеру діяльності для мінімізації ризиків, пов'язаних із коливанням цін на окремі культури, та створення внутрішньої економічної стійкості.

Підприємство приділяє увагу постійній модернізації технічного парку та впровадження точних технологій землеробства для оптимізації врожайності та

зниження собівартості.

Також застосовує соціально-відповідальний підхід, формуючи образ надійного роботодавця в громаді, залучаючи та утримуючи кваліфікованих працівників.

Стратегія діяльності досліджуваного підприємства чітко базується на вертикальній та горизонтальній диверсифікації – передбачає одночасне ведення кількох незалежних видів діяльності, що дозволяє мінімізувати агрономічні та ринкові ризики, підвищуючи загальну економічну стійкість.

Характеристика стратегії диверсифікації наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Ключові аспекти стратегії диверсифікації підприємства, 2020-2024 р.

Аспект	Характеристика
Галузь рослинництва	
Розподіл ризику неврожаю	Замість монокультури, підприємство вирощує широкий спектр культур (пшениця, кукурудза, соняшник, соя, овочі). Якщо погодні умови несприятливі для кукурудзи, вони можуть бути ідеальними для соняшника або пшениці. Це гарантує отримання доходу з поля щороку
Оптимізація сівозміни	Грамотна сівозміна не лише розподіляє фінансові ризики, але й має прямий агрономічний ефект: - покращує структуру ґрунту; - зменшує потребу у дорогих мінеральних добривах; - контролює поширення шкідників та хвороб, зменшуючи витрати на засоби захисту рослин (ЗЗР)
Галузь тваринництва	
Антициклічний дохід	Прибуток від тваринництва (м'ясо, молоко) часто має іншу ринкову динаміку, ніж ціни на зерно. Коли ціни на зерно низькі, тваринництво може компенсувати втрати
Постійний грошовий потік	На відміну від рослинництва, де основний дохід надходить 1-2 рази на рік після жнив, тваринництво забезпечує щоденний або щомісячний грошовий потік від продажу молока чи м'яса. Це дозволяє рівномірно покривати поточні операційні витрати протягом року.

Щодо елементів стратегії вертикальної інтеграції, то відповідно їй відбувається контроль над різними ланками ланцюга створення вартості (від поля до споживача):

1) власна кормова база, що передбачає забезпечення сировиною, адже підприємство вирощує необхідні корми для свого тваринництва (фуражне

зерно, силос, сіно). Це, у свою чергу, дозволяє:

– контролювати собівартість, виключаючи залежність від зовнішніх постачальників кормів та коливань їхніх цін;

– гарантувати якість – повний контроль якості кормів, що безпосередньо впливає на продуктивність тварин;

2) забезпечення сировиною, завдяки наявності можливості власного зберігання та переробки. Наявність власних сховищ (зерносховища, овочесховища) дозволяє підприємству стати незалежним від термінового продажу врожаю одразу після жнив, коли ціни зазвичай найнижчі;

3) товарна диверсифікація дозволяє продавати продукцію у різних формах: сировина (зерно), продукти первинної переробки (молоко, м'ясо), готова продукція (овочі).

Таким чином стратегія диверсифікації є прямим механізмом забезпечення фінансової та операційної стабільності досліджуваного підприємства в умовах високих зовнішніх ризиків (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Роль обраної стратегії диверсифікації підприємства в системі стабілізаційної політики підприємства, 2020-2024 рр.**

Ризик	Механізм стабілізації	Характеристика
Ринковий	Багатоканальність доходу	Падіння цін на один продукт (наприклад, пшеницю) компенсується прибутком від інших (наприклад, соняшник, молоко, м'ясо)
Кліматичний	Агрономічна гнучкість	Посів різних культур гарантує, що несприятлива погода не знищить увесь врожай
Операційний	Закритий виробничий цикл	Власна кормова база та добрива (гній) знижують залежність від зовнішніх ринків насіння, кормів та мінеральних добрив
Ліквідність	Сезонна компенсація	Щорічний дохід від рослинництва та постійний грошовий потік від тваринництва
Кадровий	Цілорічна зайнятість	Тваринництво та ремонтні роботи забезпечують стабільну зайнятість кваліфікованого персоналу протягом всього року, зменшуючи плінність кадрів

Завдяки такій комплексній стратегії підприємства демонструє не лише високу рентабельність, але й значну фінансову стійкість та здатність до адаптації в умовах економічної та екологічної нестабільності.

Продовжуючи наш аналіз діяльності підприємства проаналізуємо стратегічні цілі підприємства (рис. 2.2).

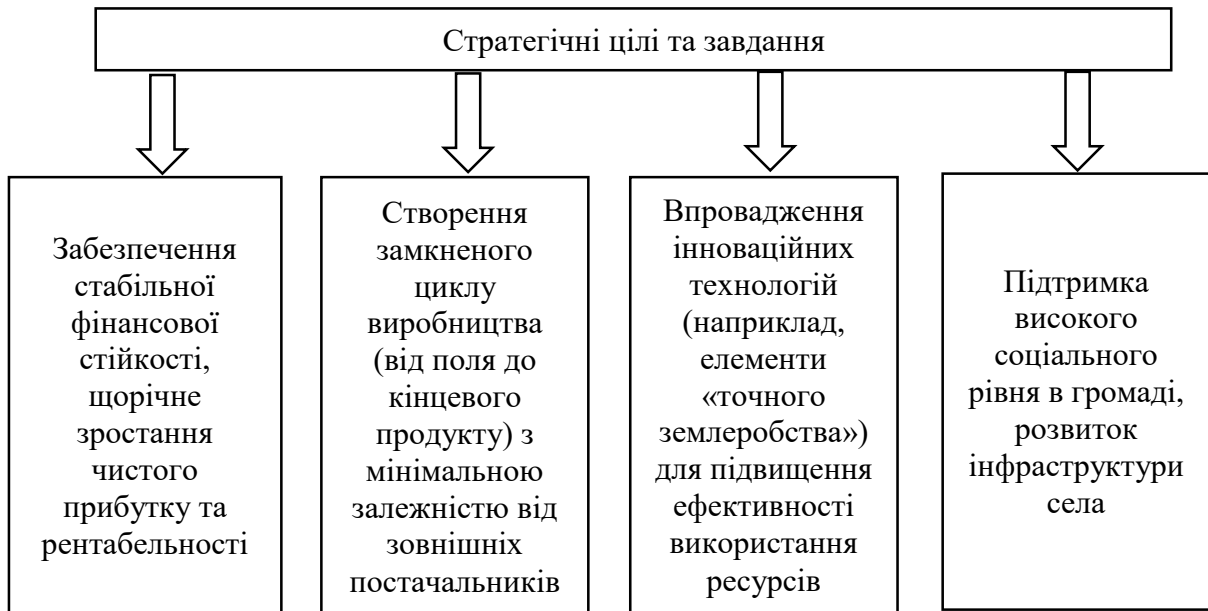


Рис. 2.2. Система стратегічних цілей підприємства, 2020-2024 рр.

Система стратегічних цілей підприємства на 2020-2024 роки демонструє збалансований підхід, зосереджений на одночасному екстенсивному зростанні та інтенсивному розвитку. Стратегія є амбітною, оскільки вимагає суттєвих внутрішніх трансформацій для досягнення цілей щодо собівартості та успішного виведення нових продуктів, що, зрештою, має забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Серед операційних цілей підприємства можемо визначити наступні (рис. 2.3).

Система операційних цілей підприємства націлена на забезпечення ефективної поточної діяльності за чотирма основними напрямками: виробництво, ресурсне забезпечення, інвестиції/технології та соціально-фінансова відповідальність. За пріоритет підприємство приймає ефективність виробництва, зокрема за рахунок досягнення планової врожайності, оптимізації галузі

тваринництва та зниженні витрат на основні ресурси (ПММ, добрива), що спрямоване на максимізацію операційного прибутку.

Важливими є цілі, пов'язані з якісним ремонтом та обслуговуванням обладнання (до початку сезону) та осучасненням основних фондів.



Рис. 2.3. Система операційних цілей підприємства, 2020-2024 рр.

Особлива увага приділяється точним технологіям, що має підвищити рентабельність і зменшити перевитрати. Цілі включають забезпечення своєчасної та повної сплати податків / внесків, що свідчить про дотримання фінансової дисципліни. Також важливим залишається той факт, що підприємство провадить власну операційну діяльність на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Освоєння нових ринків збуту або каналів реалізації є важливим для забезпечення ліквідності та повного збуту зростаючого обсягу продукції, отриманого внаслідок підвищення врожайності та продуктивності.

Таким чином, операційна стратегія підприємства є комплексною та збалансованою, охоплюючи як внутрішні процеси (ефективність, оновлення техніки), так і зовнішні чинники (збут, соціальна відповідальність). Її реалізація

має забезпечити не лише поточну фінансову стійкість, але й створити технологічну основу для майбутнього розвитку.

Отже, досліджуване підприємство демонструє високий рівень фінансової та операційної стійкості, яка забезпечується завдяки чітко визначеній стратегії диверсифікації та стабільності. Головна особливість підприємства – це вертикальна та горизонтальна диверсифікація, що є прямим механізмом мінімізації ризиків агробізнесу. Місія підприємства та його ціннісна база трансформуються у збалансовану систему стратегічних та операційних цілей. Стратегічні цілі спрямовані на зростання та інтенсивний розвиток. Операційні цілі зосереджені на максимізації операційного прибутку через підвищення врожайності / продуктивності, оптимізацію витрат та оновлення техніки (точні технології). Підприємство несе значну корпоративну соціальну відповідальність, виступаючи ключовим роботодавцем у громаді та надаючи соціальну допомогу. Це сприяє утриманню кваліфікованих кадрів і формує позитивний імідж надійного партнера.

Таким чином, обрана менеджментом стратегія диверсифікації та інтеграції, підкріплена гнучкою структурою та соціально відповідальною політикою, дозволяє підприємству успішно протистояти ринковим, кліматичним та операційним ризикам, демонструючи високу рентабельність та адаптивність в умовах економічної нестабільності.

## **2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства**

Людський капітал є ключовим активом у діяльності будь-якого підприємства. Саме забезпеченість ним, його якісна структура створює важливі передумови для ведення та підтримки ефективної господарської діяльності.

За допомогою даних рис. 2.4 проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного підприємства. За аналізований період 2020-2024 рр. спостерігається відносна стабільність чисельності персоналу з

невеликим піком у 2023 р. та подальшим зниженням. У 2020 та 2021 рр. чисельність персоналу була незмінною і становила 241 особу. Це свідчить про стабільну кадрову політику та відсутність значних змін у потребі в робочій силі протягом перших двох років.

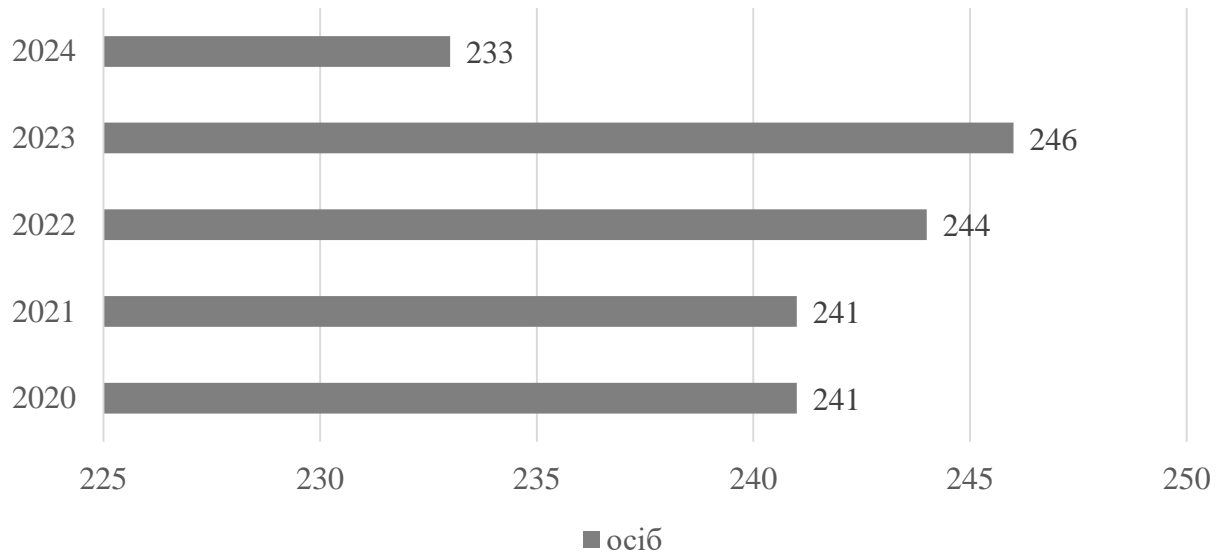


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу, 2020-2024 рр.

У 2022 р. чисельність зросла до 244 осіб (+3 особи або 1,2 %), а у 2023 р. досягла максимального значення за весь період – 246 осіб, що більше від показника базисного року на 2,1 %. У 2024 р. відбулося найбільш помітне зниження чисельності персоналу – до 233 осіб. Це на 13 осіб менше порівняно з піковим 2023 р. та на 3,3 % менше показника базисного року – є найнижчим показником за весь аналізований період. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу відбулося з об’єктивних причин.

Основні засоби підприємства є важливим елементом його успішного функціонування. Проаналізуємо рівень забезпечення та стан основних засобів підприємства, як важливого фактору забезпечення безперервності та результативності виробничого процесу (табл. 2.4).

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання вартості основних засобів. Середньорічна вартість зросла на 12144,0 тис. грн

або на 26,1% у 2024 р., порівняно з 2020 р. Вартість основних засобів на кінець року зросла на 13754,0 тис. грн або на 28,4%. Це свідчить про активне інвестування у матеріально-технічну базу, розширення або оновлення фондів підприємства.

Таблиця 2.4

**Динаміка рівня забезпеченості та стану основних засобів  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Основні засоби, тис. грн на початок року	44690,0	48449,0	55197,0	52945,0	55224,0	10534,0	23,6
на кінець року	48449,0	55197,0	52945,0	55224,0	62203,0	13754,0	28,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	46569,5	51823,0	54071,0	54084,5	58713,5	12144,0	26,1
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	63507,0	74690,0	85859,0	98819,0	106766,0	43259,0	68,1
на кінець року	74690,0	85859,0	98819,0	106766,0	116683,0	41993,0	56,2
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	69098,5	80274,5	92339,0	102792,5	111724,5	42626,0	61,7
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	58,7	60,7	60,9	65,1	65,9	7,2	x
на кінець року	60,7	60,9	65,1	65,9	65,2	4,6	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	59,7	60,8	63,0	65,5	65,6	5,9	x

Сума зносу основних засобів зростає ще більш значними темпами, ніж їхня первісна вартість. Середньорічний знос зріс на 42626 тис. грн або на 61,7%. Знос на початок року зріс на 43259,0 тис. грн або на 68,1%. Це є природним наслідком використання основних засобів та нарахування амортизації. Середньорічний рівень зносу зріс з 59,7% у 2020 р. до 65,6% у 2024 р. (зростання на 5,9 п. пт). Рівень зносу на кінець року зріс з 60,7% до 65,2% (зростання на 4,6 п. пт). Високий рівень зносу (понад 65%) свідчить про значний фізичний та моральний знос основних засобів. Це може призводити

до: зростання ризику аварій та поломок; збільшення витрат на ремонт та обслуговування; зниження продуктивності та конкурентоспроможності продукції через використання застарілого обладнання. Високий та зростаючий рівень зносу основних засобів сигналізує про необхідність прискорення процесів оновлення та модернізації фондів, а не лише їх кількісного нарощування, для забезпечення ефективної та безперебійної роботи в майбутньому.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо ефективність використання основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	-0,1	-22,4
Фондоозброєність, тис. грн /особу	193,2	215,0	221,6	219,9	252,0	58,8	30,4
Фондовіддача, тис. грн	2,7	2,8	2,7	3,5	3,5	0,8	28,8
Рентабельність основних засобів, %	20,7	59,6	0,9	17,0	40,9	20,2	x

Згідно з даними табл. 2.5 можна зробити наступні висновки щодо ефективності використання основних засобів за період 2020-2024 рр.

Спостерігається значне зростання показника фондовіддачі. Він збільшився з 2,7 тис. грн у 2020 р. до 3,5 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 0,8 тис. грн або 28,8%. Кожна гривня, вкладена в основні засоби, почала генерувати на 28,8% більше доходу. Це свідчить про підвищення ефективності використання наявних фондів. Відповідно показник фондомісткості має позитивну динаміку зниження – зменшившись з 0,4 тис. грн до 0,3 тис. грн, або на 22,4%.

Спостерігається значне та стабільне зростання показника фондоозброєності, що відображає вартість основних засобів, що припадає на

одного працівника. Показник зріс з 193,2 тис. грн/особу у 2020 р. до 252,0 тис. грн/особу у 2024 р., що є зростанням на 58,8 тис. грн або 30,4%.

Зростання фондоозброєності свідчить про підвищення технічної оснащеності праці та, як правило, є передумовою для зростання продуктивності праці. Якщо це зростання супроводжується зростанням фондівіддачі, як у цьому випадку, це означає, що інвестиції в основні засоби ефективно перетворюються на результат.

Рентабельність основних засобів була дуже нестабільною протягом періоду, але у 2024 р. значно перевищила рівень 2020 р. У 2020 р. – 20,7%, у 2022 р. відбувся різкий спад до 0,9% (що пов'язано з кризовими / воєнними чинниками). У 2024 р. показник досяг 40,9%, що на 20,2 п. пт вище, ніж у 2020 р.

Отже, незважаючи на значні коливання, кінцевий результат свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних засобів.

Не менш важливими для забезпечення ефективної діяльності підприємства є оборотні засоби, структура та динаміка її змін, яких наведена за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості та складу оборотних засобів  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	79747	98214	116551	116300,5	121489,5	41742,5	52,3
Запаси, в т. ч.:	47038	65504,5	83427	79811	74694	27656	58,8
виробничі запаси	11854	14356,5	14292	14423,5	20202	8348	70,4
незавершене виробництво	9157	13408	13794	10781,5	9279	122	1,3
готова продукція	25969,5	37694	55271,5	54487,5	45085,5	19116	73,6
товари	57	46	69,5	118,5	127,5	70,5	123,7
Поточні біологічні активи	15519,5	13713	16271	20708,5	21774,5	6255	40,3

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	749,5	783	1271	1315,5	1266	516,5	68,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками	13418,5	13600	10181	8437,5	14569,5	1151	8,6
Гроші та еквіваленти	2932	4484,5	5273,5	5933,5	9086,5	6154,5	209,9

Середньорічна вартість оборотних засобів зросла з 79747 тис. грн у 2020 р. до 121489,5 тис. грн у 2024 р. Абсолютне зростання склало 41742,5 тис. грн, або 52,3%. Підприємство активно нарощує оборотний капітал, що пов'язано як зі зростанням масштабів діяльності та потреби у запасах, так і з інфляційними процесами. Запаси є найбільшою складовою оборотних засобів і зросли на 27656 тис. грн (+58,8%). Найбільший приріст виробничих запасів свідчить про підготовку до зростання обсягів виробництва, а також створення буферних запасів для забезпечення безперебійної роботи (на 70,4 %).

Значний приріст готової продукції (73,6 %) вказує на успішне збільшення випуску продукції, але й свідчить про проблеми зі збутом та накопичення продукції на складах, особливо якщо продажі не встигають за виробництвом. Гроші та еквіваленти зросли найбільш значними темпами серед усіх показників: на 6154,5 тис. грн або 209,9%.

Таким чином, підприємство покращило свою ліквідність та платоспроможність. Це є результатом ефективного управління грошовими потоками, отримання прибутків та залучення фінансування.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 516,5 тис. грн або 68,9%. Це очікувано при зростанні обсягів реалізації. Важливо контролювати якість цієї заборгованості, щоб не допустити зростання прострочених боргів. Дебіторська заборгованість за розрахунками зросла на 8,6% (+1151 тис. грн), що є помірним зростанням. Отже, підприємство значно наростило свій оборотний капітал (+52,3%), що є

позитивною ознакою зростання масштабів діяльності. Більш ніж двократне зростання грошових коштів (+209,9%) свідчить про значне зміцнення фінансової стійкості та здатності швидко покривати свої зобов'язання. запасами: найбільше зросли запаси готової продукції та виробничі запаси. Це може бути як ознакою зростання виробництва, так і ризиком надлишкового накопичення, особливо готової продукції.

Використовуючи дані табл. 2.7, дослідимо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,6	1,5	1,3	1,6	1,7	0,104
Коефіцієнт завантаження	0,63	0,68	0,79	0,62	0,59	-0,039
Тривалість одного обороту, днів	231	161	108	242	163	-68

Надані показники відображають швидкість обігу та ефективність використання оборотних засобів підприємства. Загалом, спостерігається неоднозначна динаміка з помітним покращенням у кінці періоду.

У 2024 р. показник становить 1,7, що на 0,104 вище, ніж у 2020 році. Незважаючи на кризові явища у середині періоду (2022 р. – уповільнення обігу), до кінця періоду підприємство змогло прискорити обіг свого оборотного капіталу. Зростання коефіцієнту обороту означає, що збільшився обсяг реалізованої продукції на одну гривню оборотних засобів, що є позитивною тенденцією.

Зниження коефіцієнту завантаження – це позитивна тенденція, оскільки свідчить про більш економне використання оборотних засобів: для отримання одиниці доходу підприємству потрібно менше оборотного капіталу.

Показник тривалості одного обороту відображає час, необхідний для

повного циклу перетворення оборотних засобів на гроші. Спостерігаємо значні коливання: різке зменшення у 2021-2022 рр., потім значне зростання у 2023 р. (242 дні) та повернення до 163 днів у 2024 р. У 2024 році тривалість обороту становить 163 дні, що на 68 днів менше, ніж у 2020 році (231 день). Скорочення тривалості обороту на 68 днів є найбільш суттєвим позитивним результатом аналізу. Це означає, що грошові кошти, вкладені в оборотні засоби, повертаються швидше, що покращує ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Отже, за період 2020–2024 рр. підприємство, незважаючи на коливання у середині періоду, досягло покращення ефективності управління оборотними засобами:

Підсумовуючи наш аналіз діяльності підприємства, проаналізуємо динаміку основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства за 2020-2024 рр. (табл. 2.8). Так, чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійке та значне зростання: показник зріс на 78653,0 тис. грн або 62,4% у 2024 р., порівняно з 2020 р.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	126019,0	145464,0	147606,0	186957,0	204672,0	78653,0	62,4
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	23776,0	45430,0	18699,0	26329,0	43360,0	19584,0	82,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102243,0	100034,0	128907,0	160628,0	161312,0	59069,0	57,8
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	10851,0	33089,0	3295,0	10695,0	26533,0	15682,0	144,5

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	9655,0	30904,0	482,0	9200,0	24023,0	14368,0	148,8
Рівень рентабельності, %	9,4	30,9	0,4	5,7	14,9	5,4	x

Підприємство успішно нарощує обсяги реалізації своєї продукції, що свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту або зростання цін на товари та послуги.

Собівартість реалізованої продукції також значно зросла – на 59069,0 тис. грн (або 57,8%) за період 2020-2024 рр. Це свідчить про зростання витрат, пов'язаних з виробництвом (сировина, матеріали, робоча сила). Валовий прибуток зріс ще швидше – на 82,4%. Незважаючи на зростання собівартості, темп зростання валового прибутку випереджає темп зростання собівартості та чистого доходу.

У 2022 році спостерігалось різке падіння валового прибутку (до 18699,0 тис. грн) на тлі значного стрибка собівартості (з 100034,0 тис. грн до 128907,0 тис. грн), що було спричинене початком повномасштабної війни, логістичними проблемами або різким зростанням цін на ресурси. Проте, до 2024 року фінансовий результат відновився.

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) зріс на 144,5%, а чистий фінансовий результат (прибуток) – на 148,8% (з 9655,0 тис. грн до 24023,0 тис. грн). Це є найвищим темпом зростання серед усіх показників. Рівень рентабельності демонструє схожу динаміку – показник виріс з 9,4% (2020 р.) до 14,9% (2024 р.). Критичний мінімум був зафіксований у 2022 році (0,4%), що підтверджує значні труднощі того періоду. До 2024 р. рентабельність відновлена і перевищує рівень 2020 р., що вказує на підвищення ефективності управління витратами та ціноутворення.

Протягом 2020-2024 рр. підприємство демонструє високу динаміку зростання: масштаби діяльності зростають (чистий дохід +62,4%); фінансова

ефективність покращується (чистий прибуток +148,8%; рентабельність зростає на 5,5 в. пт).

Підприємство успішно пододало кризу у 2022 р., коли прибутковість майже обнулилася (рентабельність 0,4%), повністю відновивши та покращивши свої фінансові позиції до 2024 р.

За допомогою даних додатку Б проведемо аналіз залежності показника продуктивності праці від таких факторів, як: фондоозброєність, чистий дохід, витрати на оплату праці на основі багатфакторної лінійної регресії за 2020–2024 рр. Визначений загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника вказує тісний зв'язок між факторами та показником, варіація продуктивності праці на 99,28% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель – фактори мають суттєвий вплив на продуктивність праці, модель якісна.

Для прогнозування основних факторів економічної діяльності використовуємо вбудовану статистичну функцію TREND, яка є лінійною і моделює економічні процеси в динамічному часовому вимірі. В результаті прогнозування маємо:

- фондоозброєність в 2026 р. 269,3 грн, зростання на 17,3 грн 6,88% у порівнянні з 2024 р.

- чистий дохід в 2026 р. 241663,2 тис. грн, зростання на 36991,20 тис. грн, або 18,07%, у порівнянні з 2024 р.

- витрати на оплату праці в 2026 р. 257,7 тис. грн/особу, зростання на 28,60 тис. грн. або 12,48% у порівнянні з 2024 р.

Щодо прогнозування продуктивності праці аграрного підприємства на 2026 р., то його значення також зростає до 1025,50 грн/особу, що на 147,1 грн / особу або на 16,75% більше, у порівнянні з 2024 р.

За результатами комплексного техніко-економічного аналізу діяльності підприємства за 2020–2024 рр., незважаючи на критичне падіння рентабельності у 2022 році, підприємство демонструє сильну відновлювальну

динаміку, підтверджену зростанням чистого доходу та чистого прибутку до 2024 р. Ключовими позитивними чинниками є значне підвищення ефективності управління активами, що зміцнило фінансову стійкість. Водночас, головним стратегічним ризиком залишається високий і зростаючий рівень зносу основних засобів, що вимагає прискорення програм модернізації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та безперебійності виробництва.

### **2.3. Оцінка рівня лідерського потенціалу персоналу підприємства**

Оцінка лідерського потенціалу персоналу підприємства є важливою складовою системи стратегічного розвитку, оскільки саме лідерські компетенції менеджерів визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільну конкурентоспроможність. У сучасних умовах швидкої трансформації бізнес-середовища підприємства зосереджують увагу не лише на професійних навичках управлінців, а й на їхній здатності надихати команду, формувати ефективну комунікацію та приймати відповідальні управлінські рішення.

Для досліджуваного підприємства актуальність оцінки лідерського потенціалу зумовлена необхідністю підвищення результативності управління, розвитку корпоративної культури та формування кадрового резерву, здатного забезпечити довгостроковий розвиток організації. Важливо підкреслити, що підприємство функціонує в умовах зростаючої конкуренції та потребує управлінців, які поєднують стратегічне бачення з умінням оперативно реагувати на виклики.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання лідерського потенціалу важливо не лише визначити перелік релевантних компетенцій, а й структурувати їх за ключовими характеристиками, що відображають особливості управлінської діяльності.

Для з'ясування реального стану лідерського потенціалу на підприємстві було проведено цільове анкетування серед працівників різних структурних підрозділів. Опитування дало змогу визначити, які саме компетенції, на думку персоналу, є ключовими для ефективного лідерства в умовах функціонування досліджуваного підприємства. Респонденти мали можливість не лише запропонувати перелік найбільш важливих лідерських компетенцій, але й оцінити їх за п'ятибальною шкалою важливості, де 1 бал означає мінімальну значущість компетенції, а 5 балів – критичну важливість для результативного управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Оцінювання лідерських компетенцій персоналу підприємства, 2025 р.

Лідерська компетенція	Зміст компетенції	Середній бал важливості	Рівень прояву	GAP	Коротка рекомендація
1	2	3	4	5	6
Стратегічне бачення та здатність прогнозувати зміни	Здатність формувати довгострокові цілі, аналізувати тенденції, передбачати ризики	4,7	4,5	0,2	Підтримати розвиток стратегічного планування, тренінги з прогнозування
Комунікативність та уміння переконувати	Чітке донесення інформації, ведення переговорів, аргументація	4,6	4,4	0,2	Практичні тренінги з публічних виступів та ведення діалогу
Вміння мотивувати та надихати персонал	Стимулювання ініціативи, підтримка залученості, формування довіри	4,5	4,0	0,5	Розробити програму мотивації та коучинг для менеджерів
Прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях	Швидкість, обґрунтованість і відповідальність рішень	4,4	4,2	0,2	Моделювання складних управлінських ситуацій на тренінгах
Емоційний інтелект і саморегуляція	Контроль емоцій, емпатія, підтримка командного клімату	4,2	3,8	0,4	Навчання емоційній компетентності, тренінги з управління стресом

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Командоутворення та делегування	Формування ефективних команд, розподіл завдань, розвиток підлеглих	4,3	4,0	0,3	Коучинг з делегування, тренінги з управління командою
Відповідальність та орієнтація на результат	Дотримання термінів, контроль якості, цілеспрямованість	4,8	4,6	0,2	Підтримувати розвиток відповідальності, КРІ орієнтовані на результат
Інноваційність та відкритість до змін	Генерація нових ідей, готовність впроваджувати зміни	4,1	3,7	0,4	Впровадження інноваційних проєктів та навчальних сесій з креативності

Результати оцінювання свідчать, що персонал підприємства має високий рівень розуміння значущості ключових лідерських компетенцій. Найвищі середні бали отримали компетенції, пов'язані з відповідальністю та орієнтацією на результат (4,8 балів), стратегічним баченням (4,7 бали) та комунікативністю (4,6 бали). Це підтверджує, що співробітники цінують управлінців, здатних чітко формулювати цілі, контролювати виконання завдань та ефективно взаємодіяти з командою.

Водночас аналіз GAP показав наявність певних розривів між бажаним рівнем компетенцій та їх проявом на практиці, зокрема у сфері мотиваційного впливу (0,5), емоційного інтелекту та саморегуляції (0,4) та інноваційності (0,4). Це свідчить про те, що, хоча працівники розуміють важливість цих навичок, вони реалізуються на підприємстві недостатньо повно. Такий дисбаланс може впливати на ефективність командної роботи, адаптивність менеджерів до змін та здатність підприємства до впровадження інноваційних рішень.

Для більш глибокого розуміння управлінського потенціалу досліджуваного підприємства доцільно провести додатковий аналітичний аналіз лідерських компетенцій, поєднуючи оцінку їх прояву, важливості для організації та пріоритетності розвитку (табл. 2.10). Такий підхід дозволяє

виявити сильні і слабкі сторони керівного складу, а також визначити напрями для підвищення ефективності управління та адаптивності персоналу.

Таблиця 2.10

**Аналітичний аналіз лідерських компетенцій персоналу підприємства,  
2025 р.**

Лідерська компетенція	Рівень прояву	Нормоване значення	Вплив на стратегічні цілі	Пріоритет розвитку
Стратегічне бачення	4,5	0,90	5	Середній
Комунікативність	4,4	0,88	4	Середній
Мотиваційний вплив	4,0	0,80	4	Високий
Прийняття рішень	4,2	0,84	5	Середній
Емоційний інтелект	3,8	0,76	3	Високий
Командоутворення	4,0	0,80	4	Середній
Відповідальність	4,6	0,92	5	Низький
Інноваційність	3,7	0,74	4	Високий

Аналіз лідерських компетенцій персоналу підприємства на 2025 рік показує, що керівники мають високий рівень відповідальності, стратегічного бачення та комунікативності, що забезпечує стабільність управлінських процесів і ефективну реалізацію стратегічних цілей. Водночас компетенції мотиваційного впливу, емоційного інтелекту та інноваційності визначені як пріоритетні для розвитку, оскільки їхній недостатній рівень може зменшувати залученість персоналу та ефективність командної роботи. Критичний аналіз підкреслює, що навіть за наявності сильних аналітичних навичок і високої відповідальності потенціал управлінців реалізується не повною мірою без розвитку соціальних і креативних компетенцій. Тому доцільно впроваджувати цільові програми розвитку, що включають тренінги, коучинг та участь у проєктних ініціативах, для комплексного підвищення лідерського потенціалу та зміцнення стратегічної спроможності підприємства.

Слід відмітити, що персонал підприємства має високий рівень лідерського потенціалу, але окремі компетенції, такі як емоційний інтелект та інноваційність, мають нижчі показники, що вказує на пріоритетний напрям розвитку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Радар-блокова оцінка сильних і слабких лідерських компетенцій персоналу підприємства, 2025 р.

Для повного розкриття лідерського потенціалу необхідно системно розвивати ці слабкі компетенції, поєднуючи їх із сильними навичками для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Системні тренінги, коучинг та участь у проєктних ініціативах дозволяють поєднати розвиток слабких і сильних компетенцій, формуючи збалансований лідерський потенціал. В результаті такий підхід забезпечує стійке підвищення управлінської ефективності та довгострокову стратегічну спроможність організації.

Для того щоб лідерські компетенції мали практичну цінність, їх потрібно співставляти з конкретними результатами діяльності підприємства. Тільки через зіставлення компетенцій із КРІ можна визначити, які навички реально впливають на продуктивність команд та досягнення стратегічних цілей (табл. 2.11). Це також дозволяє виявити прогалини, де сильні сторони лідерів

не реалізуються повною мірою, і визначити напрями пріоритетного розвитку персоналу.

Таблиця 2.11

**Оцінка ефективності лідерських компетенцій через КРІ персоналу підприємства, 2025 рік**

Лідерська компетенція	КРІ	Поточне значення	Цільове значення	Коментар
Стратегічне бачення	Виконання стратегічних цілей, %	85	95	Необхідне підвищення аналітичної точності
Прийняття рішень	Час на ухвалення рішень, дні	5	3	Оптимізація процесу прийняття рішень
Комунікативність	Задоволеність внутрішньою комунікацією, %	78	90	Потребує тренінгів з ефективної комунікації
Мотиваційний вплив	Залученість персоналу, %	70	85	Підвищення через коучинг та наставництво
Інноваційність	Кількість запропонованих інновацій	4	10	Потрібні програми стимулювання інновацій

Аналіз таблиці КРІ свідчить, що найвищі поточні показники досягнуті у стратегічного бачення (85%) та комунікативності (78%), що забезпечує базову ефективність управлінських процесів і координацію командної роботи. Водночас відставання у показниках мотиваційного впливу (70%), прийняття рішень (5 днів) та інноваційності (4 запропоновані ідеї) вказує на потребу цілеспрямованого розвитку цих компетенцій. Ключовими напрямками покращення є підвищення аналітичної точності та оперативності прийняття рішень, розвиток ефективної внутрішньої комунікації, а також стимулювання інноваційної активності та залученості персоналу через тренінги, коучинг і проєктні ініціативи. Впровадження цих заходів дозволить збалансувати сильні та слабкі сторони управлінського потенціалу, підвищивши загальну результативність підприємства.

Для комплексної оцінки рівня лідерського потенціалу доцільно використовувати інтегральний індекс, який поєднує нормовані значення прояву компетенцій та їхню значущість для підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Інтегральний індекс лідерського потенціалу персоналу підприємства,  
2025 р.**

Лідерська компетенція	Нормоване значення	Вага компетенції	Індивідуальний бал
Стратегічне бачення	0,90	0,15	0,135
Прийняття рішень	0,84	0,15	0,126
Комунікативність	0,88	0,12	0,106
Мотиваційний вплив	0,80	0,12	0,096
Емоційний інтелект	0,76	0,10	0,076
Командоутворення	0,80	0,12	0,096
Відповідальність	0,92	0,12	0,110
Інноваційність	0,74	0,12	0,089
Інтегральний індекс	—	1,00	0,934

Аналіз лідерського потенціалу підприємства показав наявність міцної бази управлінських компетенцій, зокрема стратегічного бачення, відповідальності та комунікативності. Водночас мотиваційний вплив, емоційний інтелект та інноваційність потребують системного розвитку, оскільки їхній низький рівень може обмежувати ефективність командної роботи та здатність підприємства адаптуватися до змін. Інтеграція оцінки через КРІ, інтегральний індекс та «м'які» компетенції дозволяє чітко визначити пріоритети розвитку, спрямовані на підвищення ефективності управлінського персоналу та зміцнення стратегічної спроможності організації.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Аналіз досліджуваного аграрного підприємства свідчить про його високу стійкість та адаптивність, що базується на стратегії диверсифікації та вертикальної інтеграції. Підприємство мінімізує ринкові та кліматичні ризики завдяки веденню кількох незалежних галузей (рослинництво та тваринництво) та замкненому виробничому циклу (власна кормова база, сховища). Ця диверсифікація забезпечує стабільний та багатоканальний дохід.

2. Висока централізація управління дозволяє швидко приймати рішення, а системна орієнтація на інтенсивний розвиток та впровадження точних технологій спрямована на зниження собівартості та максимізацію прибутку. Підприємство веде власний бізнес, базуючись на принципах корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та формує позитивний імідж. Обрана стратегія, підкріплена гнучкою структурою та соціальною політикою, дозволяє підприємству успішно протистояти зовнішнім викликам, забезпечуючи фінансову стійкість та високу рентабельність.

3. За результатами техніко-економічного аналізу діяльності підприємства за період 2020–2024 рр. встановлено, що, незважаючи на кризу 2022 року (коли рентабельність впала до 0,4%), підприємство демонструє сильну позитивну динаміку розвитку та відновлення ефективності. Основні досягнення 2020 р.–2024 р.: чистий дохід зріс на 62,4%; чистий прибуток зріс на 148,8%, рівень рентабельності підвищився з 9,4% до 14,9%. Фондовіддача зросла на 28,8%, а рентабельність основних засобів – на 20,2 в. п. до 40,9%. Це свідчить про ефективне використання інвестованих коштів. Оборотність покращилась: тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилася на 68 днів, що значно підвищило ліквідність підприємства.

4. Головною проблемою є високий та зростаючий середньорічний рівень зносу основних засобів, який досяг 65,6% (зростання на 5,9 в. пт.). Такий стан створює ризик аварійності та знижує конкурентоспроможність.

5. Проведений багатофакторний лінійний регресійний аналіз за 2020-2024 рр. підтвердив тісний та суттєвий зв'язок між продуктивністю праці та такими факторами, як фондоозброєність, чистий дохід та витрати на оплату праці. Загальний коефіцієнт детермінації становить 99,28%, що свідчить про те, що досліджені фактори майже повністю пояснюють варіацію продуктивності праці. Лінійне прогнозування передбачає значне зростання як усіх ключових факторів, так і самого показника продуктивності праці у 2026 р., порівняно з

2024 р.: продуктивність праці зросте на 16,75%; чистий дохід – на 18,07%; витрати на оплату праці – на 12,48%, а фондоозброєність – на 6,88%.

6. Наголошено, що стратегічне бачення та відповідальність демонструють найвищий рівень прояву серед лідерських компетенцій (4,5–4,6) і формують стабільну основу управлінського потенціалу підприємства. Водночас низька інноваційність (3,7) та емоційний інтелект (3,8) вказують на необхідність системного розвитку «м'яких» навичок для підвищення адаптивності організації.

7. Наголошено, що комунікативність та прийняття рішень (4,2–4,4) є ключовими компетенціями, що безпосередньо впливають на ефективність командної взаємодії та реалізацію стратегічних цілей. Водночас оцінка GAP між важливістю та реальним проявом компетенцій дозволяє визначити пріоритети розвитку для покращення управлінських результатів.

8. Наголошено, що інтегральний індекс лідерського потенціалу (розрахунок на основі нормованих значень) дає можливість отримати зведену оцінку сильних і слабких сторін керівного складу. Водночас аналіз окремих компетенцій показує, що сфери мотиваційного впливу та інноваційності потребують додаткових тренінгів та наставництва для підвищення ефективності управління.

9. Наголошено, що розвиток соціальних та «м'яких» компетенцій безпосередньо впливає на залученість персоналу та командну ефективність. Водночас системне поєднання КРІ, інтегрального індексу та оцінки «м'яких» навичок дозволяє визначити конкретні напрями для покращення лідерського потенціалу та адаптивності підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Розробка стратегічної програми удосконалення управління лідерським потенціалом підприємства

Проведене дослідження лідерського потенціалу підприємства показало збалансовану систему управлінських компетенцій, де найбільш розвиненими є стратегічне бачення, відповідальність, комунікативність та прийняття рішень. Такі сильні характеристики свідчать про здатність керівного персоналу забезпечувати стабільність, стратегічну узгодженість та ефективне виконання ключових завдань. Поряд із цим виявлено низку аспектів, які потребують підвищеної уваги, зокрема розвиток емоційного інтелекту, мотиваційного впливу та інноваційності, оскільки їх недостатній рівень обмежує гнучкість, адаптивність і здатність підприємства до оновлення. З огляду на це нами пропонується низка заходів щодо удосконалення управління лідерським потенціалом аграрного підприємства, спрямованих на зміцнення «м'яких» компетенцій, стимулювання залученості персоналу та формування інноваційно активного управлінського середовища (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Напрями удосконалення управління лідерським потенціалом аграрного підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано автором]

Напрямок	Характеристика
1	2
Запровадження програм розвитку «м'яких» компетенцій керівників	Проведення тренінгів з емоційного інтелекту, ефективної комунікації, мотиваційного впливу та навичок командоутворення з метою підвищення адаптивності й здатності до управління змінами
Формування системи коучингу та наставництва	Залучення досвідчених менеджерів до індивідуального супроводу молодих керівників, сприяння передачі управлінського досвіду та розвитку стратегічного мислення

## Продовж. табл. 3.1

1	2
Удосконалення процесів прийняття управлінських рішень	Оптимізація процедур аналізу та погодження рішень, скорочення часу на їх ухвалення, впровадження інструментів ризик-аналізу та сценарного планування
Створення системи стимулювання інноваційної активності персоналу	Запровадження конкурсу інноваційних ідей, преміювання за впроваджені ініціативи, формування крос-функціональних проєктних груп
Посилення внутрішньої комунікації та корпоративної взаємодії.	Розвиток каналів внутрішнього інформування, регулярні зустрічі керівництва з працівниками, створення платформ зворотного зв'язку для підвищення прозорості управлінських процесів.
Впровадження системи оцінювання лідерських компетенцій на основі KPI	Регулярний моніторинг досягнення стратегічних, операційних та поведінкових показників для визначення сильних сторін та зон розвитку керівників
Розробка ризик-орієнтованої моделі управління персоналом	Ідентифікація ключових ризиків трансформаційного середовища (кадрових, технологічних, комунікаційних), розробка превентивних заходів та включення оцінки ризиків до системи управлінських рішень
Формування кадрового резерву на основі інтегрального індексу лідерського потенціалу	Використання результатів діагностики компетенцій для відбору кандидатів до резерву, планування їхнього індивідуального розвитку та підготовки до управлінських посад

Реалізація цих ініціатив дозволить забезпечити стійкість підприємства до ризиків трансформаційного середовища та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Запропоновані заходи формують цілісну систему розвитку лідерського потенціалу, спрямовану на зміцнення ключових компетенцій та підвищення управлінської дієздатності підприємства. Їх впровадження дозволяє збалансувати сильні та слабкі сторони управлінського персоналу, підвищити рівень адаптивності та забезпечити готовність до дії в умовах трансформаційного середовища.

Системний розвиток управлінців у поєднанні з ризик-орієнтованим підходом створює підґрунтя для зростання стратегічної стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Сучасні аграрні компанії функціонують у середовищі, де ключовими конкурентними перевагами стають не лише технологічні інновації, а й якісно нові моделі поведінки менеджерів, їхня орієнтація на відповідальність, прозорість, навчання та розвиток персоналу. У таких умовах постає необхідність

упровадження системного заходу, спрямованого на формування сталих управлінських практик та зміцнення внутрішнього бренду роботодавця. Саме тому пропонується запуск комплексної ініціативи, яка стане базовим елементом трансформації управлінської культури підприємства та забезпечить практичну реалізацію ціннісного підходу в роботі керівників різних рівнів (табл. 3.2). Запропонований довгостроковий план впровадження системи розвитку лідерського потенціалу дозволяє послідовно зміцнити ключові компетенції управлінського персоналу та підвищити адаптивність підприємства до трансформаційного середовища. Реалізація заходів забезпечує баланс між розвитком сильних сторін керівників і подоланням існуючих слабких місць, стимулюючи інноваційність, ефективну комунікацію та мотиваційний вплив. Системний підхід до оцінки, навчання та інтеграції лідерських компетенцій у щоденну практику дозволяє формувати єдину управлінську культуру, що підвищує стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Оцінка лідерського потенціалу персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві.

Таблиця 3.2

**План-графік впровадження комплексних заходів з удосконалення управління лідерським потенціалом підприємства, 2026-2030 рр.**

Рік	Зміст робіт	Відповідальні	Основні ресурси	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
<b>ФАЗА І. ДІАГНОСТИКА ТА ФУНДАМЕНТ</b>				
2026	Діагностика лідерського потенціалу та управлінської культури. Проведення оцінювання компетенцій, аналіз внутрішніх комунікацій, виявлення проблемних зон.	Керівник відділу кадрів, головний економіст, заступник керівника	Аналітичні інструменти, опитувальники, консультації	Визначено сильні та слабкі сторони, сформовано базову карту лідерських компетенцій.
2027	Розроблення концепції системного розвитку лідерства. Створення політики лідерства, оновлення регламентів, формування навчальних модулів та програм розвитку.	Заступник керівника, зовнішні експерти	Методичні матеріали, тренінгові ресурси	Готова стратегія розвитку управлінської культури та програми навчання.

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5
<b>ФАЗА II. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ</b>				
2028	Пілотне впровадження програми «АгроЛідер». Тестовий запуск навчально-тренінгових модулів, коучингових сесій, збору зворотного зв'язку; коригування змісту.	Заступник керівника, зовнішні експерти, тренери	Навчальна платформа, тренінгові матеріали	Підготовлена команда менеджерів-амбасадорів нової управлінської культури.
2029	Повномасштабне впровадження. Проведення серії тренінгів, інтеграція оновлених моделей поведінки в управління, встановлення КРІ з лідерських компетенцій.	Керівник відділу кадрів, керівники підрозділів	Організаційні ресурси, цифрові інструменти	Зростання управлінської ефективності, формування єдиних стандартів лідерської поведінки.
<b>ФАЗА III. МОНІТОРИНГ ТА СТІЙКІСТЬ</b>				
2030	Моніторинг і стратегічна корекція. Повторне оцінювання талантів, аналіз ефективності впроваджених інструментів, удосконалення програми «АгроЛідер».	Керівник відділу кадрів, головний економіст, заступник керівника	Звіти, системи оцінювання, КРІ	Створено сталу, системну модель розвитку лідерського потенціалу як елемента конкурентної переваги.

Використання системи показників лідерського потенціалу дозволяє підприємству отримати об'єктивну інформацію щодо розвитку професійних, управлінських, комунікативних та особистісних компетенцій персоналу, а також визначити готовність співробітників до саморозвитку та інноваційної діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендовані показники оцінки лідерського потенціалу персоналу підприємства, 2026 – 2030 рр.**

Категорія	Показник	Опис	Методи оцінки
1	2	3	4
Професійна компетентність	Рівень знань і навичок	Відповідність фаховим вимогам, здатність швидко навчатися	Тести, сертифікації, оцінка керівником
	Аналітичні здібності	Вміння аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення	Кейси, практичні завдання, тестування
	Ініціативність	Готовність пропонувати нові ідеї та рішення	Оцінка керівника, самооцінка, 360° фідбек

## Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4
Управлінські здібності	Планування та організація	Вміння ефективно розподіляти ресурси та ставити цілі	Практичні завдання, оцінка керівника, спостереження
	Прийняття рішень	Швидкість та якість рішень у складних ситуаціях	Кейси, симуляції, аналіз реальних ситуацій
	Стратегічне мислення	Здатність передбачати розвиток ситуацій і планувати довгостроково	Інтерв'ю, стратегічні вправи, оцінка проєктів
Комунікативні та соціальні навички	Ефективна комунікація	Здатність чітко доносити інформацію та вести діалог	Спостереження, 360° фідбек, рольові ігри
	Мотивація команди	Вміння надихати і підтримувати колег	Оцінка підлеглих, 360° фідбек, кейси
	Конфліктологія	Здатність вирішувати конфлікти конструктивно	Рольові ігри, кейси, опитування колег
Особистісні характеристики	Емоційна стійкість	Контроль емоцій у стресових ситуаціях	Тестування емоційного інтелекту, спостереження
	Інтегритет та відповідальність	Дотримання етичних норм і чесність	Оцінка керівника, 360° фідбек, кейси
	Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко підлаштовуватися під зміни	Спостереження, аналіз реакцій на зміни, кейси
Лідерський потенціал у розвитку	Прагнення до саморозвитку	Участь у навчальних програмах, самоосвіта	Самооцінка, навчальні досягнення, атестації
	Менторство та передача знань	Готовність навчати та підтримувати колег	Оцінка підлеглих, спостереження, 360° фідбек
	Інноваційність	Здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї	Аналіз проєктів, кейси, оцінка керівника

Комплексне використання наведених показників лідерського потенціалу дозволяє всебічно оцінити готовність персоналу до виконання управлінських функцій та участі в стратегічному розвитку підприємства. Поєднання професійної компетентності, управлінських здібностей, комунікативних навичок, особистісних характеристик і здатності до розвитку формує цілісну картину лідерських можливостей працівників.

Запропонована шкала оцінювання дозволяє структуровано визначати рівень розвитку цих компетенцій, забезпечує об'єктивність аналізу та створює основу для формування кадрового резерву й індивідуальних програм розвитку персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рекомендована шкала оцінювання показників лідерського потенціалу в підприємстві, 2026 -2030 рр.**

Категорія показників	Конкретний показник	Критерії оцінювання (орієнтири для 1–5 балів)
1. Професійна компетентність	Рівень знань у галузі агробізнесу	1 – слабкі базові знання; 3 – упевнене володіння галузевими процесами; 5 – експертність, здатність навчати інших
	Ініціативність у впровадженні технологій	1 – не проявляє ініціативи; 3 – пропонує періодично; 5 – системно ініціює інновації
2. Управлінські вміння	Планування роботи та ресурсів	1 – хаотичне планування; 3 – задовільне, часом потребує корекції; 5 – чітке, ефективне, проактивне планування
	Делегування	1 – уникає; 3 – частково делегує; 5 – компетентно розподіляє завдання
	Прийняття рішень	1 – затримки, невпевненість; 3 – приймає рішення з підтримкою; 5 – самостійно, швидко, відповідально
3. Комунікативні навички	Вміння вести переговори	1 – часто конфліктує; 3 – досягає компромісів; 5 – вибудовує партнерські рішення
	Робота в команді	1 – пасивний, ізольований; 3 – взаємодіє за потреби; 5 – активно формує командний дух
4. Особистісні риси	Емоційна стабільність	1 – стресонестійкий; 3 – помірно стабільний; 5 – стійкий, конструктивний
	Мотивація до досягнень	1 – низька; 3 – середня; 5 – висока, орієнтація на результат
	Відповідальність	1 – часті помилки; 3 – відповідальний у більшості задач; 5 – повна відповідальність
5. Здатність до розвитку	Самонавчання	1 – уникає; 3 – навчається при потребі; 5 – активно здобуває нові знання
	Реакція на інновації	1 – опір; 3 – нейтрально; 5 – проактивно впроваджує
	Гнучкість та адаптивність	1 – складно адаптується; 3 – поступова адаптація; 5 – швидка реакція

Її застосування на практиці дає можливість агропідприємству підвищувати якість управлінських рішень, зміцнювати командну взаємодію та формувати нову управлінську культуру, орієнтовану на ефективність та сталий розвиток. Застосування наведеної системи показників та шкали оцінювання забезпечує комплексний підхід до визначення рівня лідерського потенціалу персоналу агропідприємства. Чітка структуризація критеріїв дозволяє отримати об'єктивну інформацію про професійні, управлінські та

особистісні якості працівників, що впливають на ефективність виконання виробничих завдань і здатність підтримувати стабільність операційних процесів.

Такий підхід не лише підвищує прозорість кадрових рішень, але й створює основу для формування індивідуальних траєкторій розвитку співробітників. Результати оцінювання можуть бути використані для добору кандидатів до кадрового резерву, планування внутрішнього навчання, визначення потреб у розвитку управлінської компетентності та підвищення ролі персоналу у впровадженні інновацій.

### **3.2. Розвиток лідерського потенціалу та формування адаптивної системи управління персоналом агропідприємства**

У цьому динамічному середовищі критично важливою стає здатність підприємства оперативно заміщувати ключові управлінські кадри та забезпечувати постійну наявність лідерів, готових до стратегічного мислення та впровадження інновацій. Без чіткого бачення, які саме навички та знання необхідні для успіху на кожному щаблі ієрархії – від бригадира до директора – інвестиції у розвиток персоналу залишаються неефективними та хаотичними. Відтак, розробка «Лідерської Карти» виступає як стратегічний імператив, що дозволяє формалізувати вимоги до керівних посад, забезпечити прозорість кар'єрного зростання та сфокусувати навчальні програми (табл. 3.7).

Цей інструмент створює не просто перелік посад, а системний, прогнозований конвеєр талантів, гарантуючи, що підприємство матиме кваліфікованих наступників для забезпечення своєї стійкості та експансії. Впровадження цієї Карти є ключовим кроком до перетворення операційної ефективності агропідприємства на його довгострокову конкурентну перевагу.

Таблиця 3.7

**Проект Лідерської карти персоналу підприємства, 2026 – 2030 рр.**

Рівень	Основний фокус	Основна міна у мисленні	Ключові лідерські компетенції
I. Лідер робочої групи/Бригадир	Управління завданнями та якістю робіт.	Від «Я роблю» до «Я забезпечую, щоб інші робили якісно».	Операційна ефективність, Навчання на робочому місці, Дотримання техніки безпеки, Навички делегування та контролю.
II. Керівник напрямку/відділу (агроном, інженер, керівник цеху)	Управління функцією, людьми та ресурсами.	Від «Я керую робочою групою» до «Я керую функцією та міжфункціональною взаємодією».	Функціональна експертиза, Управління бюджетом та ресурсами, Управління результативністю, Системний підхід, Навички комунікації та вирішення конфліктів.
III. Керівник бізнес-одиниці (заступники директорів, головні спеціалісти)	Управління прибутком, людьми, процесами та стратегією.	Від «Я керую функцією» до «Я керую бізнесом та його прибутковістю».	Бізнес-аналітика та фінансова грамотність, Стратегічне мислення, Управління змінами, Розвиток лідерів, Зовнішні комунікації (партнери, місцева влада).
IV. Топ-менеджер/Генеральний директор/Директор	Визначення та забезпечення майбутнього компанії.	Від «Я керую частиною бізнесу» до «Я керую всією організацією та її майбутнім».	Формування візії та стратегії, Управління інвестиціями та ризиками, Корпоративне управління, Культурне лідерство, Лідерство в інноваціях та цифровізації.

Оскільки топ-менеджер, він же директор підприємства, несе повну відповідальність за прибуток та активи підприємства, його компетенції до 2030 року виходять за рамки лише операційної ефективності. У цій ролі критично важливо вміти управляти складністю (Complexity Management), поєднуючи короткострокові цілі (врожайність) з довгостроковою стійкістю (здоров'я ґрунту, кліматичні ризики) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Проектні ключові лідерські компетенції рівня III, 2026-2030 рр.**

Ключова компетенція	Суть	Поведінкові індикатори лідерства
1	2	3
1. Стратегічне мислення та управління ризиками	Здатність бачити майбутні ринкові, кліматичні та політичні виклики; інтегрувати їх у локальну стратегію.	Прогнозує ризики (погодні, цінові, логістичні) на 1-2 сезони вперед. Розробляє не менше двох альтернативних операційних планів (плану А та плану Б) на випадок кризи. Співвідносить локальні рішення з глобальною стратегією компанії.

1	2	3
2. Цифрова трансформація та аналітика	Впровадження та ефективне використання технологій точного землеробства, сенсорів, IoT для максимізації врожайності та мінімізації витрат.	Використовує дані для прийняття 80% операційних рішень (а не інтуїцію). Оцінює ефективність вкладень у нові технології (ROI від дронів, сенсорів, ERP). Забезпечує повну інтеграцію даних поля (yield maps) з фінансовою звітністю.
3. Лідерство у стійкому розвитку	Керівництво практиками, що підвищують екологічну та соціальну стійкість бізнесу (soil health, water management, decarbonization).	Впроваджує інструменти для вимірювання вуглецевого сліду та здоров'я ґрунту. Забезпечує відповідність міжнародним стандартам сталого сільського господарства. Комунікує місцевій громаді про соціальні та екологічні проекти філії.
4. Розвиток лідерів та команд	Створення культури високої результативності та активне менторство лідерів нижчих рівнів (I та II).	Делегує відповідальність (а не лише завдання) керівникам відділів (Рівень II). Регулярно проводить коучинг-сесії 1:1, фокусуючись на розвитку наступників. Створює міжфункціональні проєктні групи для вирішення складних завдань.

На цьому рівні ключовою зміною у мисленні є перехід від управління функцією до управління прибутковістю бізнесу та його стійкістю, адже до 2030 року в агросекторі домінуватимуть вимоги технологічної інтеграції, управління ризиками клімату та ринків, а також сталого землеробства.

Запропоновані компетенції на довгостроковий період вимагають, щоб директор був не просто ефективним менеджером, а технологічно підкованим бізнес-лідером. Здатність використовувати цифрову аналітику для прийняття рішень (компетенція 2) і лідерство у стійкому розвитку (компетенція 3) стануть критичними факторами успіху.

Ефективна внутрішня комунікація є критично важливою для реалізації лідерського потенціалу та підтримки корпоративної культури аграрного підприємства. Дослідження показали, що слабкі комунікативні потоки та недостатня прозорість управлінських процесів обмежують залученість персоналу, знижують мотиваційний вплив керівників і перешкоджають швидкій адаптації до змін. Посилення внутрішньої комунікації дозволяє не лише підвищити ефективність передачі інформації, а й стимулювати

відкритий діалог між керівниками та підлеглими, зміцнити командну взаємодію та створити культуру зворотного зв'язку (рис. 3.1).

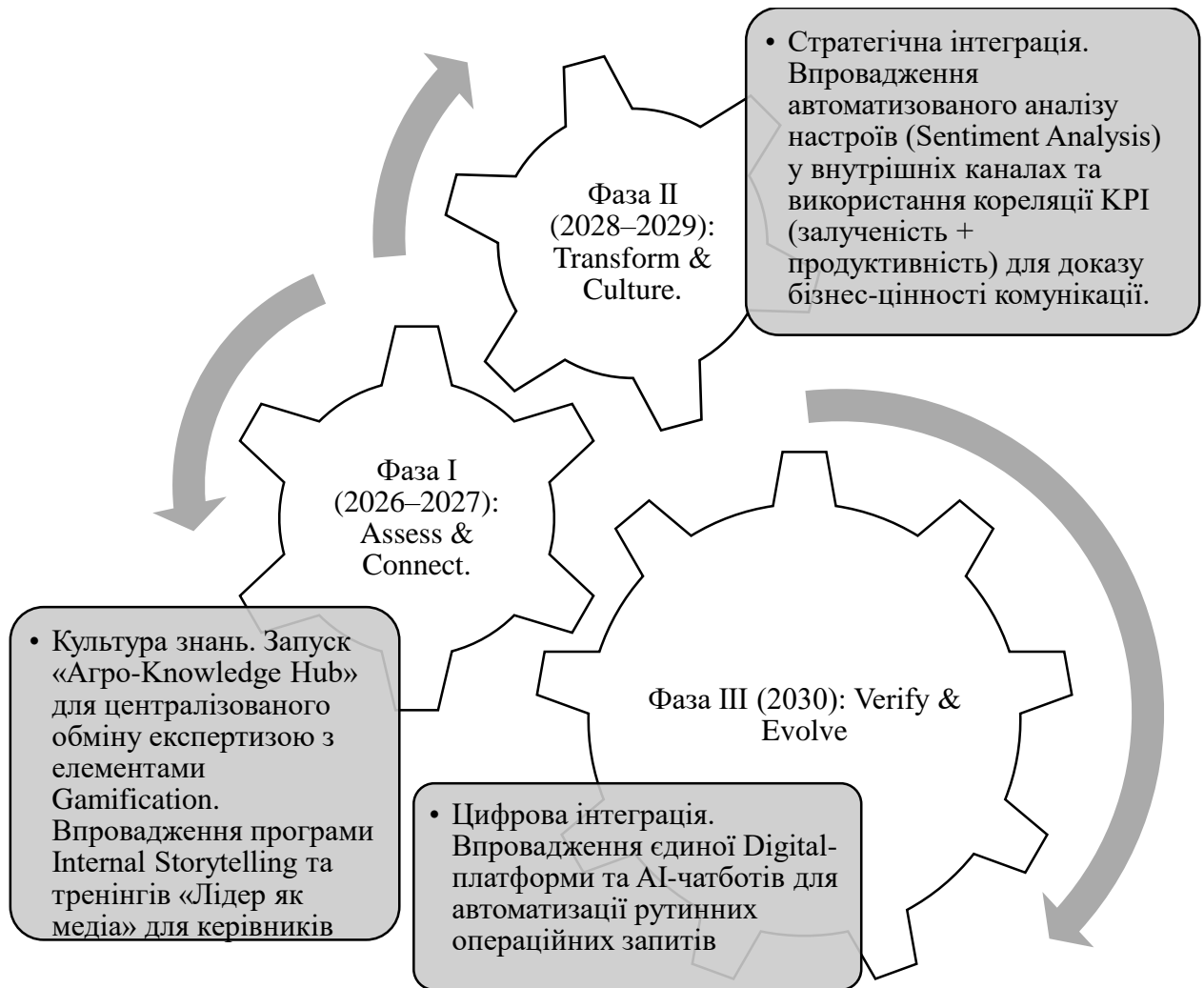


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи впровадження програми «ACTIVATE 360» в підприємстві, 2026-2030 рр.

Системний розвиток лідерів неможливий без прозорого та ефективного обміну інформацією. Програма «ACTIVATE 360°» перетворює внутрішню комунікацію на інтелектуальну екосистему, інтегруючи технології та культуру. Запровадження системи посиленої внутрішньої комунікації дозволяє створити прозоре та інтегроване інформаційне середовище, що безпосередньо сприяє розвитку лідерського потенціалу керівників. Впровадження нових каналів обміну інформацією, регулярних нарад та цифрових платформ підвищує залученість персоналу, покращує командну

взаємодію та ефективність управлінських рішень. Системний моніторинг і встановлення КРІ забезпечують постійне вдосконалення комунікаційних процесів, що зміцнює корпоративну культуру і сприяє формуванню єдиних стандартів поведінки. У результаті підприємство отримує стійку основу для розвитку лідерських компетенцій та підвищення адаптивності до динамічного трансформаційного середовища.

Ефективний розвиток лідерського потенціалу неможливий без системної підтримки менеджерів через індивідуальні програми наставництва та коучингу. Коучинг і наставництво створюють середовище безперервного навчання, дозволяють передавати досвід, формувати практичні навички і водночас коригувати поведінкові патерни відповідно до стратегічних цілей підприємства (табл. 3.9). Системна реалізація програми сприяє інтеграції лідерських компетенцій у щоденну управлінську практику, підвищуючи адаптивність підприємства до трансформаційного середовища. У результаті підприємство отримує стійку, структуровану модель підтримки та розвитку керівників, яка забезпечує довгострокове зростання конкурентоспроможності та стратегічної стабільності.

Таблиця 3.9

**Інтегрована система коучингу та наступності в підприємстві,  
2026-2030 рр.**

Етапи впровадження	Основні цілі	Ключові заходи	Очікувані результати
1	2	3	4
Етап 1. Діагностика та проєктування 2026 рік	Визначення потреб, створення методологічної бази та пілотування моделі	Аудит поточних практик передачі знань. Розробка політики коучингу/наставництва. Навчання першої групи внутрішніх коучів та менторів. Пілотний запуск програми у ключовому відділі.	Затверджена модель наставництва; база внутрішніх сертифікованих коучів/менторів; звіт про ефективність пілоту
Етап 2. Масштабування та інтеграція 2027 р	Інтеграція коучингу в систему управління результативністю та планування наступності	Масштабування програми на всі функціональні напрямки та рівні управління. Інтеграція коучингових цілей у КРІ керівників Рівнів III та IV. Впровадження Цифрової Платформи для обліку та планування коучинг-сесій.	Коучинг стає обов'язковим елементом планування наступності; збільшення показника internal fill rate (кількість закритих вакансій внутрішніми кандидатами)

1	2	3	4
Етап 3. Культура та лідерство	Перетворення коучингу на корпоративну компетенцію та стиль управління	Оцінювання лідерських компетенцій за критерієм «Коучинговий стиль управління». Запуск «Клубу Менторів» для обміну досвідом та стандартизації. Впровадження Peer Coaching (взаємний коучинг між співробітниками одного рівня).	Коучинговий стиль визнаний частиною корпоративної культури; зростання індексу залученості та індексу розвитку персоналу
Етап 4. Глибинна спеціалізація та якість	Поглиблення експертизи коучів та спеціалізація програм під потреби бізнесу	Спеціалізовані тренінги (наприклад, Бізнес-коучинг, Коучинг для інновацій, Антикризове наставництво). Створення Каталогу знань/Кейсів від наставників. Ресертифікація внутрішніх коучів та менторів.	Висока якість коучингових послуг; створення внутрішньої бази знань та найкращих практик
Етап 5. Моніторинг та стратегічна стійкість	Вимірювання ROI (повернення інвестицій) та забезпечення довгострокової стійкості програми	Аналіз кореляції між коучингом та Фінансовими КРІ (продуктивність, зменшення плинності). Аудит програми зовнішніми експертами. Розробка Стратегії «Коучинг і Наставництво 2.0» на наступний 5-річний цикл.	Доведена бізнес- ефективність програми; створена стала та саморегульована система розвитку талантів

Дослідження лідерського потенціалу показали, що ефективність управлінських рішень і реалізація стратегічних цілей безпосередньо залежать від здатності персоналу адаптуватися до змін і працювати у стресових умовах. Ризик-орієнтована модель дозволяє системно ідентифікувати критичні точки управління персоналом, прогнозувати можливі негативні наслідки та впроваджувати превентивні заходи для збереження ефективності команди (рис. 3.2). Запровадження ризик-орієнтованої моделі управління персоналом в підприємстві дозволяє системно ідентифікувати та мінімізувати критичні ризики, пов'язані з плинністю кадрів, недостатньою кваліфікацією, низькою залученістю та конфліктами в командах. Використання превентивних заходів, таких як цільові навчальні програми, наставництво, КРІ та внутрішня комунікація, створює адаптивне середовище, у якому персонал здатний швидко реагувати на зміни і виконувати стратегічні завдання.



Рис. 3.2. Рекомендована ризик-орієнтована модель управління персоналом підприємства. 2026-2030 рр.

Системна інтеграція ризик-орієнтованого підходу у корпоративну культуру дозволяє забезпечити сталість бізнес-процесів, підвищити ефективність управлінської команди та формувати кадровий резерв, готовий до майбутніх викликів. У результаті підприємство отримує не лише контроль над ризиками, а й стратегічний інструмент для розвитку лідерського потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності.

Епоха постійних трансформацій в аграрному секторі, спричинених кліматичними змінами та цифровізацією, вимагає від керівників не просто ефективності, а здатності до швидкої перебудови. Лідерський потенціал не має цінності, якщо він не може бути швидко застосований у кризовій ситуації. Тому традиційні методи оцінки, що фокусуються на минулому досвіді, є недостатніми для прогнозування успіху в умовах невизначеності. Для протидії

ризикам трансформаційного середовища підприємству необхідно мати точний інструмент вимірювання гнучкості мислення та емоційної стійкості управлінців. Нами пропонується до впровадження проект «Adaptability Compass» (Компас Адаптивності) розроблений для об'єктивного вимірювання, розвитку та використання цієї критично важливої компетенції у лідерів нашого аграрного підприємства (рис. 3.3).

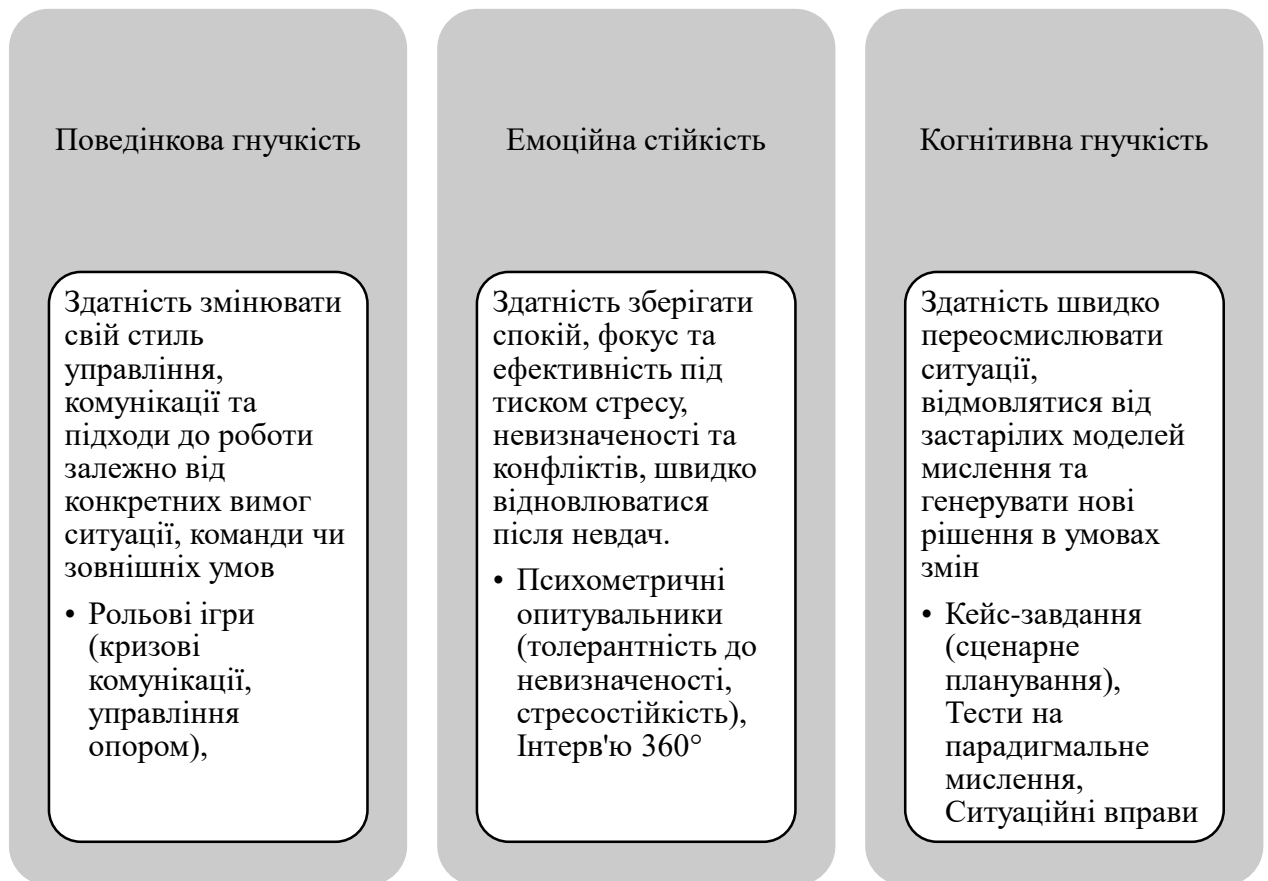


Рис. 3.3. Стратегічний компоненти проекту «Adaptability Compass» для формування адаптивної та ризик-стійкої системи управління персоналом у 2026-2030 рр.

Цей проект дозволяє не лише оцінити поточний рівень адаптивності керівників, а й створити індивідуальні плани розвитку, спрямовані на підвищення ефективності прийняття рішень у швидкозмінному середовищі. Завдяки регулярному моніторингу та корекції стратегій розвитку, «Adaptability Compass» забезпечує формування стійкого управлінського потенціалу, готового до будь-яких викликів трансформаційного середовища.

Для оцінки успішності проєкту «Adaptability Compass» та його впливу на управління лідерським потенціалом нами пропонуються використання метрики подані в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Рекомендовані ключові метрики проєкту «Adaptability Compass»,  
2026 – 2030 рр.**

Напрямок	Метрика	Опис показника	Методи оцінки	Ціль на 5 років
Cognitive Flexibility	Швидкість прийняття рішень	Час, необхідний для ухвалення оптимального рішення	Тестування на кейсах, симуляції	$\leq 12$ годин для складного кейсу
	Кількість запропонованих альтернатив	Різноманітність рішень при вирішенні задач	Самооцінка, спостереження	$\geq 5$ альтернатив на кейс
Emotional Resilience	Рівень стресостійкості	Здатність залишатися продуктивним у стресових ситуаціях	Опитування, 360° зворотний зв'язок	$\geq 85\%$ ефективності у стресових ситуаціях
	Відновлення після стресу	Час повернення до нормальної продуктивності	Самооцінка, спостереження	$\leq 1$ день
Behavioral Agility	Здатність змінювати поведінку	Частота успішного впровадження змін	Peer review, керівник	$\geq 80\%$ успішних змін
	Гнучкість робочих процесів	Кількість процесів, адаптованих до нових умов	Внутрішній аудит	$\geq 90\%$ процесів
Learning Orientation	Кількість освоєних нових навичок	Професійні та особисті навички, освоєні за рік	Сертифікати, тренінги, self-report	$\geq 8$ нових навичок на рік
	Активність у навчанні	Частота участі у тренінгах, семінарах, менторських програмах	HR-звіти, LMS	$\geq 12$ заходів на рік

Використання цих метрик дозволяє не лише кількісно оцінити рівень когнітивної гнучкості та емоційної стійкості управлінців, а й простежити динаміку їх розвитку у часі. Це дає змогу коригувати програми навчання та розвитку, забезпечуючи максимальну ефективність формування лідерського потенціалу в умовах постійних змін аграрного середовища.

Запропоновані метрики забезпечують комплексну оцінку ключових аспектів адаптивності управлінців, включаючи когнітивну гнучкість, емоційну стійкість, поведінкову адаптивність та орієнтацію на навчання. Вони

дозволяють об'єктивно вимірювати поточний рівень компетенцій, відстежувати прогрес у розвитку та своєчасно коригувати індивідуальні плани підвищення ефективності управління. Завдяки системному підходу, використання цих показників сприяє формуванню стійкого лідерського потенціалу, здатного ефективно реагувати на виклики трансформаційного середовища та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Отже, проєкт «Adaptability Compass» є фундаментальним для створення стійкого та ефективного лідерського корпусу в аграрному підприємстві. Він не просто вимірює, а активно формує здатність лідерів успішно керувати в умовах постійних змін.

Успішна трансформація вимагає не лише детального плану, а й чіткої фазовості, що забезпечує стійкість змін. Ми структуруємо процес на кілька етапів, щоб мінімізувати ризики та оптимізувати використання ресурсів (рис. 3.5).

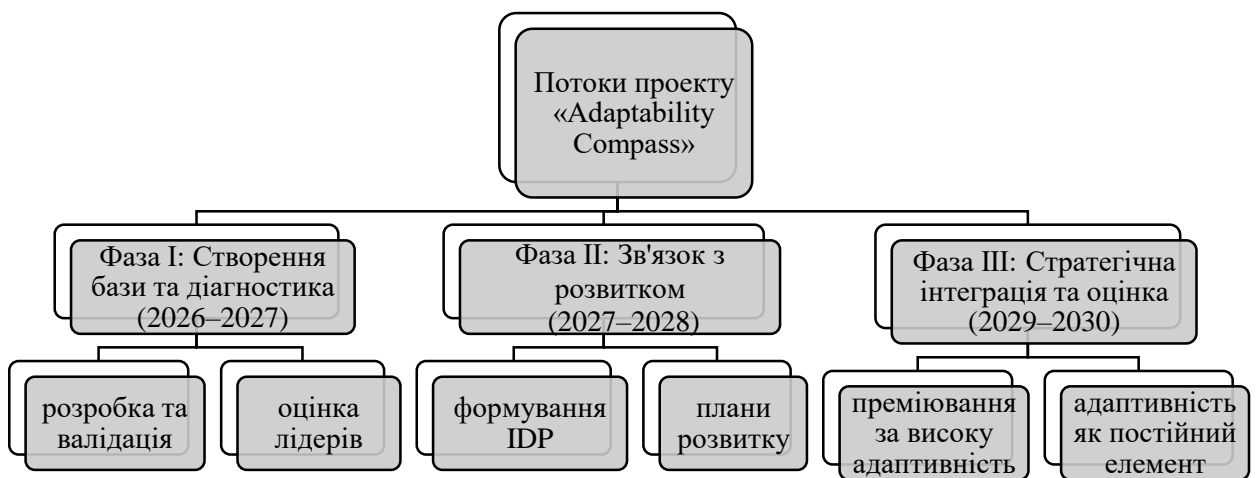


Рис. 3.5. Рекомендовані фази впровадження проєкту «Adaptability Compass» в підприємстві, 2026-2030 рр.

Перша фаза завжди фокусується на діагностиці та пілотуванні, формуючи надійний фундамент для масштабування. Наступні фази присвячені системній інтеграції, вбудовуючи нові практики в корпоративну культуру та доводячи їхню бізнес-ефективність.

Ця схема потоків наочно ілюструє, як проєкт «Adaptability Compass» перетворюється з початкової оцінки на цілісний механізм стратегічного управління. Процес чітко розмежовує фазу валідації (початкові роки) від фази бізнес-інтеграції. Головна цінність схеми полягає у відображенні цільового спрямування розвитку: результати діагностики адаптивності прямо обумовлюють необхідність коучингових інтервенцій. Фінальні етапи демонструють, що адаптивність є не лише компетенцією, а й вимірюваним фактором фінансової стійкості підприємства. Така послідовна інтеграція гарантує, що інвестиції в лідерський потенціал будуть максимально ефективними та прозорими.

Для об'єктивної оцінки доцільності впровадження проєкту «Adaptability Compass» ми розрахували економічний ефект його реалізації на період 2026–2030 рр. Розрахунок враховує очікуване підвищення продуктивності управлінців, поступове накопичення ефекту завдяки розвитку адаптивних компетенцій, а також витрати на впровадження. Детальні дані наведені в таблиці 3.11.

*Таблиця 3.11*

**Динаміка економічного ефекту впровадження проєкту «Adaptability Compass», 2026-2030 рр.**

Рік	Відсоток підвищення продуктивності	Річний ефект на одного управлінця, грн	Річний ефект на 25 управлінців, грн	Накопичений ефект, грн	Чистий ефект, грн	ROI, %	Прогноз прибутку від підвищення продуктивності, грн
2026	12%	2688	67200	67200	-132800	-66%	84000
2027	14%	3136	78400	145600	-54400	-27%	98000
2028	16%	3584	89600	235200	35200	18%	112000
2029	18%	4032	100800	336000	136000	68%	126000
2030	20%	4480	112000	448000	248000	124%	140000

Аналіз розширених показників підтверджує доцільність впровадження «Adaptability Compass». Проєкт досягає окупності на третій рік (2028), забезпечуючи поступове і стабільне підвищення продуктивності управлінців. Чистий економічний ефект до 2030 року складає 248000 грн, а ROI перевищує

100%, що свідчить про високий рівень ефективності вкладень. Додатково видно, що поступове зростання ефекту відображає реалістичний процес накопичення компетенцій, що гарантує стійкість лідерського потенціалу підприємства у трансформаційному середовищі.

Проведені теоретичні та практичні дослідження засвідчують власну практичну цінність для досліджуваного підприємства, що підтверджується успішною їх апробацією [58-60] у фаховому науковому виданні та збірниках матеріалів всеукраїнської конференції.

### **Висновки до розділу 3.**

1. Рекомендовано системно оцінювати лідерський потенціал управлінського персоналу за допомогою KPI, інтегрального індексу та анкетування, що дозволяє виявляти сильні та слабкі компетенції і проводити порівняльний аналіз динаміки розвитку; запропоновано застосовувати радар-графіки, блок-схеми та SWOT-аналіз для наочної візуалізації рівня розвитку ключових навичок та їх взаємозв'язку з ефективністю підприємства.

2. Рекомендовано приділяти особливу увагу розвитку «м'яких» компетенцій керівників, таких як мотиваційний вплив, емоційний інтелект, комунікативність та інноваційність, оскільки їх недостатній рівень може обмежувати ефективність командної роботи і зменшувати залученість персоналу; запропоновано впроваджувати тренінги, коучинг, наставництво та участь у проєктних ініціативах для підвищення адаптивності, творчого потенціалу та лідерських здібностей.

3. Рекомендовано інтегрувати оцінку лідерського потенціалу з економічними показниками підприємства та стратегічними KPI, що дозволяє визначати пріоритети розвитку і прогнозувати фінансовий ефект; запропоновано застосування ризик-орієнтованої моделі управління персоналом, яка мінімізує негативні наслідки кадрових та управлінських помилок і підвищує стабільність виробничих процесів.

4. Рекомендовано планувати довгострокові програми розвитку лідерських компетенцій на 2026–2030 рр., з урахуванням економічного ефекту, стратегічних цілей підприємства та пріоритетів у розвитку персоналу; запропоновано дорожню карту заходів із зазначенням відповідальних, контрольних точок та очікуваного ефекту від впровадження, що забезпечує прозорість реалізації та можливість коригування стратегій у разі зміни умов.

5. Рекомендовано поєднувати розвиток сильних компетенцій керівників із системним удосконаленням слабких, щоб досягти збалансованого розвитку лідерського потенціалу і підвищити конкурентоспроможність підприємства; запропоновано проводити регулярний моніторинг результатів заходів, коригувати програми підготовки та оцінювати їх вплив на продуктивність, залученість персоналу та економічні показники.

6. Запропоновано проектні фази потоків впровадження проекту «Adaptability Compass» в підприємстві на 2025 – 2030 рр., які відмічають чітке розмежування фази валідації (початкові роки) від фази бізнес-інтеграції. Головна цінність проектних потоків полягає у відображенні цільового спрямування розвитку: результати діагностики адаптивності прямо обумовлюють необхідність коучингових інтервенцій

7. Запропоновано до впровадження проєкт «Adaptability Compass», в основу якого покладено адаптивність персоналу до змін сучасного бізнес-середовища. Запровадження проєкту «Adaptability Compass» дозволяє об'єктивно оцінювати та підвищувати когнітивну гнучкість, емоційну стійкість і поведінкову адаптивність управлінців, що сприяє швидшому реагуванню на зміни, підвищенню продуктивності та стабільному розвитку підприємства у трансформаційному середовищі.

8. Відмічено, що проєкт є економічно доцільним та окупним. За прогнозом на 2026–2030 рр., «Adaptability Compass» досягає окупності вже на третій рік, а чистий економічний ефект за п'ять років становить 248000 грн із ROI понад 100%, що свідчить про високий рівень віддачі інвестицій у розвиток управлінського потенціалу.

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз еволюції наукових концепцій лідерства засвідчує його перехід від директивного до адаптивного, ціннісно-орієнтованого та емоційно-інтегрованого підходу. Сучасне лідерство трансформувалося з інструменту формального контролю у стратегічний актив і ключову функцію організації, необхідну для забезпечення стійкості та ефективної адаптації в умовах безперервної організаційної трансформації та нестабільності бізнес-середовища. Ефективність досягається через розподілене лідерство та здатність керівника вибудовувати ефективну взаємодію між командами, виступаючи в ролі фасилітатора та ментора. Фундаментальну роль при цьому відіграє емоційний інтелект. Сучасні теорії розглядають лідера як агента змін, що вимагає від керівника поєднання лідерства-служіння зі стратегічною візією та системним мисленням для забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

2. Лідерський потенціал – це якісне, стратегічно орієнтоване ядро кадрового потенціалу підприємства, яке є нематеріальним активом, що забезпечує стійку конкурентну перевагу. Лідерський потенціал є інтегральною, цілісною системою, яка формується через синергію двох вимірів: внутрішній (індивідуально-психологічний), що охоплює вроджені здібності, риси, цінності та зовнішній (універсально-практичний) – набуті знання, навички, управлінський досвід, гнучкі стилі. Ця структура деталізується у трьох компонентах: когнітивному, емоційно-вольовому та діяльнісному (діловому). Розвиток лідерства є циклічним процесом, який просуває лідера від Рівня 1 («Посада/Права») до Рівня 5 («Вершина/Повага»). Стратегічною метою лідера є досягнення Рівня 4 («Розвиток людей»), оскільки він забезпечує репродукцію нових лідерів та стійкий, самовідтворюваний розвиток усієї організації.

3. Система управління досліджуваного аграрного підприємства є високоадаптивною та стійкою до ризиків, що забезпечується його стратегією

диверсифікації та стабільності. Підприємство мінімізує ринкові та кліматичні ризики завдяки горизонтальній диверсифікації (одночасний розвиток рослинництва, тваринництва та овочівництва), яка створює багатоканальний дохід. Наявність закритого виробничого циклу (власна кормова база, сховища) гарантує операційну незалежність та дозволяє контролювати собівартість. Стратегічні цілі спрямовані на інтенсивний розвиток та зростання прибутку через впровадження точних технологій та оновлення техніки. Крім того, підприємство несе значну корпоративну соціальну відповідальність (ключовий роботодавець, допомога громаді), що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. Таким чином, обрана стратегія дозволяє підприємству успішно протистояти зовнішнім викликам, забезпечуючи високу рентабельність та довгострокову стійкість.

4. За результатами аналізу основних показників господарської діяльності підприємства за період 2020–2024 рр. можна зробити висновок, що, попри значні кризові виклики (особливо у 2022 році), підприємство демонструє сильну позитивну динаміку розвитку, ефективність та фінансову стійкість. Чистий дохід від реалізації значно зріс на 62,4%, прибуток – у 2,5 разів; рівень рентабельності зріс з 9,4% до 14,9%. Ефективність використання основних засобів значно зросла. Фондовіддача збільшилася на 28,8%, а рентабельність основних засобів зросла з 20,7% до 40,9%. Також покращилося управління оборотним капіталом – тривалість одного обороту скоротилася на 68 днів, що суттєво зміцнило ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Підприємство активно інвестує в матеріально-технічну базу – середньорічна вартість основних засобів зросла на 26,1%, фондоозброєність – на 30,4 %. Також зросла середньорічна вартість оборотних засобів на 52,3%, при цьому грошові кошти та їх еквіваленти зросли більш ніж утричі, що свідчить про значне зміцнення платоспроможності. Найбільш серйозною проблемою є високий та зростаючий рівень зносу основних засобів, який досяг 65,6% у 2024 р. Зростання зносу (на 61,7%) значно випереджає зростання вартості основних засобів. За допомогою багатофакторного кореляційно-

регресійного аналізу встановлена сильна та пряма залежність продуктивності праці від показників витрат на оплату праці, чистого доходу та фондоозброєності (коефіцієнт детермінації 99,28 %). Встановлено, що прогнозоване зростання факторів призведе до очікуваного значного зростання продуктивності праці на 16,75% до 2026 р.

5. Аналіз лідерських компетенцій підприємства свідчить про наявність потужної управлінської основи, сформованої завдяки високим показникам стратегічного бачення та відповідальності (4,5-4,6 балів). Ці компетенції забезпечують стабільність керівних дій та дозволяють ефективно визначати і підтримувати стратегічні орієнтири підприємства. Водночас результати діагностики демонструють наявність важливих зон розвитку. Зокрема, інноваційність (3,7) та емоційний інтелект (3,8) проявляються на нижчому рівні, що обмежує адаптивність організації до змін та знижує ефективність внутрішньої взаємодії. Це вказує на потребу системного розвитку «м'яких» навичок, спрямованих на підтримку відкритості до нових підходів, підвищення гнучкості та посилення міжособистісної ефективності. Високі значення комунікативності та здатності до прийняття рішень (4,2-4,4 балів) підтверджують, що ключові управлінські процеси — командна взаємодія, делегування, реалізація стратегічних задач — функціонують на достатньо високому рівні. Проведений GAP-аналіз дозволяє чітко визначити пріоритетні напрями вдосконалення компетенцій, де існує розрив між бажаними та фактичними показниками.

6. Обчислений інтегральний індекс лідерського потенціалу, заснований на нормованих значеннях, забезпечує цілісну картину сильних та слабких сторін керівного складу. Аналіз показав, що сфери мотиваційного впливу та інноваційності потребують цілеспрямованих програм розвитку – тренінгів, наставництва та впровадження інструментів підтримки інноваційних рішень. Загалом, розвиток соціальних та «м'яких» компетенцій визначається як критичний фактор для підвищення залученості персоналу, зміцнення командної ефективності та зростання адаптивності підприємства до зовнішніх

викликів. Інтеграція КРІ, комплексної оцінки компетенцій та інструментів розвитку персоналу формує чіткі напрями підвищення лідерського потенціалу ПП «Імені Калашника» та його здатності забезпечувати стійке стратегічне зростання.

На основі проведеного теоретичного та практичного дослідження сформовані наступні рекомендації щодо управління лідерським потенціалом аграрного підприємства в умовах трансформації організаційного середовища:

1. Системно оцінювати лідерський потенціал управлінського персоналу за допомогою КРІ, інтегрального індексу та анкетування, що дозволяє виявляти сильні та слабкі компетенції і проводити порівняльний аналіз динаміки розвитку; запропоновано застосовувати радар-графіки, блок-схеми та SWOT-аналіз для наочної візуалізації рівня розвитку ключових навичок та їх взаємозв'язку з ефективністю підприємства.

2. Приділяти особливу увагу розвитку «м'яких» компетенцій керівників, таких як мотиваційний вплив, емоційний інтелект, комунікативність та інноваційність, оскільки їх недостатній рівень може обмежувати ефективність командної роботи і зменшувати залученість персоналу; запропоновано впроваджувати тренінги, коучинг, наставництво та участь у проєктних ініціативах для підвищення адаптивності, творчого потенціалу та лідерських здібностей.

3. Інтегрувати оцінку лідерського потенціалу з економічними показниками підприємства та стратегічними КРІ, що дозволяє визначати пріоритети розвитку і прогнозувати фінансовий ефект; запропоновано застосування ризик-орієнтованої моделі управління персоналом, яка мінімізує негативні наслідки кадрових та управлінських помилок і підвищує стабільність виробничих процесів.

4. Планувати довгострокові програми розвитку лідерських компетенцій з урахуванням економічного ефекту, стратегічних цілей підприємства та пріоритетів у розвитку персоналу; запропоновано дорожню карту заходів із зазначенням відповідальних, контрольних точок та очікуваного ефекту від

впровадження, що забезпечує прозорість реалізації та можливість коригування стратегій у разі зміни умов.

5. Поєднувати розвиток сильних компетенцій керівників із системним удосконаленням слабких, щоб досягти збалансованого розвитку лідерського потенціалу і підвищити конкурентоспроможність підприємства; запропоновано проводити регулярний моніторинг результатів заходів, коригувати програми підготовки та оцінювати їх вплив на продуктивність, залученість персоналу та економічні показники.

6. Впровадити проєкт «Adaptability Compass», в основу якого покладено адаптивність персоналу до змін сучасного бізнес-середовища. Запровадження проєкту «Adaptability Compass» дозволяє об'єктивно оцінювати та підвищувати когнітивну гнучкість, емоційну стійкість і поведінкову адаптивність управлінців, що сприяє швидшому реагуванню на зміни, підвищенню продуктивності та стабільному розвитку підприємства у трансформаційному середовищі. Проєкт є економічно доцільним та окупним. За прогнозом на 2026–2030 рр., «Adaptability Compass» досягає окупності вже на третій рік, а чистий економічний ефект за п'ять років становить 248 000 грн із ROI понад 100%, що свідчить про високий рівень віддачі інвестицій у розвиток управлінського потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2018. № 9(37). С. 78-84. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7289/1/15.pdf>
2. Carlyle, Thomas. On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History, Fredrick A. Stokes & Brother, New York, 1888. P. 2.
3. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *The Journal of psychology*. 1948. №25(1). PP. 35-71.
4. Portugal E., Yukl G., Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*. 1994. 5(3-4). PP. 271-276.
5. Derue D. S. et al. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*. 2011. №64(1). PP. 7-52.
6. Hannah S. T. et al. The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*. 2013. №98(3). PP. 393.
7. House R. J., A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*. 1971. PP. 321-339.
8. Waldman D. A., Balthazard P. A., Peterson S. J., Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*. 2011. №22 (6). PP. 1092-1106.
9. Boyatzis R. E. et al., Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*. 2012. №23(2). PP. 259-272.
10. Northouse P. G., Leadership: Theory and practice. 7-th ed. Los Angeles. Boston: SAGE, 2015. 521 p. URL: [https://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership\\_theory\\_and\\_practice\\_7th\\_\\_peter\\_g.\\_northouse.pdf](https://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership_theory_and_practice_7th__peter_g._northouse.pdf)

11. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N., Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*. 1996. №7(3). PP. 385–425.
12. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. Sage publications. Los Angeles. Boston: SAGE, 2018. 729 p. URL: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter\\_G.\\_Northouse\\_Leadership\\_\\_Theory\\_and\\_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership__Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf)
14. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press, 1977.
15. Pearce C. L., Conger J. A. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage, 2002. 330 с.
16. Zaccaro S. J., Rittman A. L., Marks M. A. Team leadership. *The leadership quarterly*. 2001. №12(4). PP. 451–483.
17. Kühl S., Schnelle T., Tillmann F. Lateral leadership: An organizational approach to change. *Journal of Change Management*. 2005. №5. (2). PP. 177-189.
18. Politis J. D. Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*. 2005. №8 (2). PP. 182-204.
20. Сорокопуд, М.Є. Зародження та розвиток «теорії рис» політичного лідерства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. Т. III(10). Вип. 64, PP. 37-39. URL: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Origin-and-development-of-rice-theory-of-politicalleadership-M.Y.-Sorokopud.pdf>
21. 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://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>
22. Собчишин О. Феномен лідерства у філософії соціальної роботи: ретроспективний аналіз. *Social Work and Education*. 2020) Vol. 7, № 4. Ternopil-Aberdeen. PP. 466-482. URL: 10.25128/2520-6230.20.4.5

23. Белянська О. О., Передало Х. С. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>

24. Рекун, Г.П. & Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/117.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf)

25. Мороз О. Історико-генетичне узагальнення ідей формування якостей лідерства служіння. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. 2024. Vol 15(2). PP. 86-96. DOI: 10.31548/hspedagog15(2).2024.8-14

26. Забути Homo Soveticus. Як перейти до концепції «лідерство як служіння». *Журнал Forbes Ukraine*. 16 вересня 2020. URL: <https://forbes.ua/leadership/liderstvo-yak-sluzhinnya-16092020-124>

25. 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). С. 140-151. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52858/1/528-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-878-1-10-20250725.pdf>

26. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective *The Leadership Quarterly* Volume 6, Issue 2, Summer 1995, PP. 219–247.

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

28. Deering A., Dilts R., Russell J. Alpha Leadership: Tools for Business Leaders Who Want More from Life. *Wiley*. 2002. 244 p.

29. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ним неможливо стати та що з цього випливає. Київ: Наш формат. 2017. 288 с.
30. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі; пер. з англ. Ю. Шекет. Харків: Віват. 2021. 528 с.
31. Kets de Vries, Manfred. *The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise*. Pearson Education. 2006. 276 p.
32. Krames J. *Jack Welch and the 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited. 2005. 256 p.
33. Cashman K. *Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life. Read How You Want. com*. 2008. 348 p.
34. Tichy N., Cohen E. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. Harper Business. 1997. 367 p.
35. Lipman-Blumen J. *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. OUP USA. 2000. 405 p.
36. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. *Nicholas Brealey Publishing*. 2011. 400 p.
37. Bradford D., Cohen A. *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*. Wiley. 1998. 384 p.
38. Gerzon M. *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences Into Opportunities*. Harvard Business Press. 2006. 273 p.
39. Крисько Ж. Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>
40. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60–67.
41. Бондаренко С. М., Бондаренко Б. С., Годз В. Р. Зелене і цифрове лідерство та їх вплив на ефективність реалізації стратегії підприємства.

*Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-84>

42. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і словосполучень / Укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. Харків: Книжковий клуб, 2008. 608 с.

43. Пліско В. Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 195-200. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/6351/6429/1415>

8

44. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17. P. 99-120.

45. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економіка підприємства*. 2022. № 4 (80). С. 72-79.

46. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79-91.

47. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.

48. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

49. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica»*. 2024. № 18 (95) С. 176-188.

50. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського*

- національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (221). С. 19-26.  
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
51. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник*. 2022. Вип. 4. С. 88-93.
52. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
53. Калашнікова С. А., Міляєва В. Р. Діагностика лідерського потенціалу майбутніх керівників навчальних закладів у процесі професійної підготовки. *Вища освіта України*. 2014 р. № 1. Додаток 1. Наука і вища освіта. С. 56-61.  
URL: <https://surl.lu/zdpdhd>
54. Татенко В. О. Психологічні ознаки професіоналізму. *Психологічні перспективи*. 2003. Вип. 4. С. 161-166.
55. Долгарев А. В., Болдирев К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. Педагогіка формування творчої особистості у вищій загальноосвітній школі. 2017. Вип. 54. (107). С. 130-136.  
URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2017/54/17.pdf>
56. П'ять рівнів лідерства. Люди. Лідерство і менеджмент. Культура. Офіційний веб-сайт. KMBS. Києво-Могилянська Бізнес-Школа. URL: <https://surl.li/zztado>
57. Калініченко А.В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.
58. Дячков Д.В., Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Балашов С.В., Марсов Я.А. Інтеграція ESG-ризиків у систему управління підприємством: стратегія стійкості в умовах глобальних змін. *Ефективна економіка*. № 11. 2025. С.1-16.  
DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.55>
59. Іщейкін Т., Балашов С., Пругло В. Лідерський потенціал як стратегічний актив організаційного розвитку: теоретичний огляд. *Управління*

*ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.*

60. Іщейкін Т., Назмєєва В., Балашов С. Персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.*