

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ВАСЮРЕНКО НАДІЯ ПЕТРІВНА

**ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА

доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Васюренко Надії Петрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Лідерство в системі менеджменту персоналу організації
Керівник роботи (проєкту) Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор.
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та практичне дослідження особливостей лідерства в системі менеджменту персоналу організації та оцінювання лідерських якостей керівника організації. Для досягнення мети поставлено такі завдання: розкрити сутність та значення лідерства в системі управління персоналом; охарактеризувати основні стилі лідерства та їх вплив на поведінку працівників; проаналізувати методичні підходи до оцінювання лідерських якостей керівника; надати загальну характеристику підприємства; здійснити аналіз основних аспектів лідерства в менеджменті персоналу підприємства; провести оцінку лідерських якостей керівника.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Васюренко Н. П. Лідерство в системі менеджменту персоналу організації.

У кваліфікаційній роботі досліджено лідерство як ключову складову ефективної системи управління персоналом, з урахуванням сучасних викликів і трансформаційних процесів, які відбуваються у сфері менеджменту. Лідерство розглядається не лише як управлінська функція, а як цілісна система впливу, що охоплює комунікаційні, поведінкові, емоційні та ціннісні аспекти. Робота спрямована на глибоке осмислення взаємозв'язку між стилем керівництва, організаційною культурою, системою мотивації та результативністю праці. Особлива увага зосереджена на ролі керівника як носія лідерського авторитету, здатного об'єднувати команду, створювати сприятливий мікроклімат у колективі та реалізовувати стратегії розвитку підприємства.

Узагальнено наукові підходи до розуміння сутності лідерства, охарактеризовано його основні теорії та моделі. Розглянуто класичні й сучасні стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуаційний) та їх вплив на організаційну динаміку. Проаналізовано моделі оцінювання лідерських якостей, зокрема: сітку менеджменту Блейка і Моутон, ситуаційну модель Херсі та Бланшара, метод 360 градусів, а також компетентнісний підхід, що дозволяє інтегрувати результати у HR-систему підприємства. Акцент зроблено на важливості балансу між стратегічним баченням і здатністю до ефективного делегування та комунікації.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою малих підприємств у зміцненні кадрового потенціалу, підвищенні гнучкості організаційних структур і посиленні ролі лідера як агента змін. В умовах зростання конкуренції та постійного оновлення ринкових вимог саме лідерські якості керівника стають визначальним чинником ефективності кадрової політики, адаптації персоналу та впровадження інновацій.

У межах аналітичного блоку проведено дослідження системи управління персоналом малого підприємства. Встановлено тісний взаємозв'язок між особистісними характеристиками керівника (відповідальність, стратегічне мислення, емпатія, гнучкість) і такими показниками як ефективність внутрішніх комунікацій, швидкість адаптації нових працівників, кадрова стабільність. Виявлено проблемні аспекти функціонування: сезонність зайнятості, відсутність чітко структурованих HR-процедур, недосконалість системи мотивації.

У практичній частині проведено багатофакторну оцінку лідерських компетенцій керівника з використанням трьох підходів, що дозволило об'єктивно визначити як сильні сторони, так і зони розвитку. Зокрема, було зафіксовано високий рівень адаптивності, емоційного інтелекту та мотиваційного впливу, однак зафіксовано потребу в розвитку навичок делегування, формалізації управлінських процесів і підвищенні інституційної культури.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації підходів до оцінювання лідерських компетенцій у контексті малого підприємництва та обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі розвитку лідерського потенціалу. Практичне значення – у можливості адаптації сучасних HR-інструментів до специфіки малих організацій, що функціонують у динамічному середовищі та потребують лідерів нової генерації.

Ключові слова: лідерство, менеджмент персоналу, стиль керівництва, мотивація, організаційна культура, кадрова політика, ефективність управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Сутність поняття «лідерство» та його роль в управлінні персоналом	8
1.2. Типологія лідерських стилів та їх характеристика.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу лідерства в системі менеджменту персоналу та оцінювання лідерських якостей керівника.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	25
2.2. Аналіз основних аспектів лідерства в системі менеджменту персоналу .	29
2.3. Оцінка лідерських якостей керівника.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах невизначеності, викликаних воєнними подіями та економічною нестабільністю, ключовою умовою ефективного функціонування організацій є не лише чітке управління, а й наявність сильного лідера, здатного згуртувати персонал, мотивувати колектив і досягати стратегічних цілей. Успішне лідерство стає важливим чинником формування результативної системи менеджменту персоналу, що особливо актуально для малих підприємств, які мають обмежені ресурси, але потребують високої гнучкості та адаптивності.

Науковці та практики вказують, що лідерські якості керівника суттєво впливають на організаційний клімат, рівень залученості працівників, продуктивність праці та загальну ефективність системи управління. Саме тому дослідження лідерства в контексті менеджменту персоналу є важливою умовою формування конкурентоспроможної та стійкої організації.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та практичне дослідження особливостей лідерства в системі менеджменту персоналу організації та оцінювання лідерських якостей керівника організації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та значення лідерства в системі менеджменту персоналу;
- охарактеризувати основні стилі лідерства та їх вплив на поведінку працівників;
- розглянути методичні підходи до аналізу лідерства та оцінювання лідерських якостей керівника;
- надати загальну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз основних аспектів лідерства в менеджменті персоналу підприємства;

- провести оцінку лідерських якостей керівника.

Об’єктом дослідження – лідерство в системі менеджменту персоналу підприємства.

Предмет дослідження – лідерські якості керівника як складова системи менеджменту персоналу підприємства.

Метериали дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу, системного підходу, спостереження, порівняльного аналізу, а також методики оцінювання лідерських стилів (матриця Блейка і Моутон, ситуатійне лідерство Херсі-Бланшара, метод 360°). Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері лідерства та управління персоналом, законодавчі акти, внутрішня документація, аналітичні матеріали, а також результати власного аналізу та спостережень під час переддипломної практики.

Наукова новизна роботи полягає у практичній адаптації моделей лідерства до умов малого аграрного підприємства, а також у розробці комплексних пропозицій щодо розвитку лідерського потенціалу в системі менеджменту персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом на малих підприємствах аграрного сектору.

Апробація результатів та публікації. Основні теоретичні положення, висновки та результати дослідження, викладені в кваліфікаційній роботі, були апробовані під час участі у XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції» (м. Рівне, 2025 р.), «Теорія та практика менеджменту» (м. Луцьк, 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність поняття «лідерство» та його роль в управлінні персоналом

У системі сучасного управління персоналом ключову роль відіграє лідерство як інструмент формування ефективної команди, забезпечення мотивації працівників і досягнення організаційних цілей. Лідерство не зводиться лише до посадових повноважень керівника – це, насамперед, процес цілеспрямованого впливу на колектив, заснований на особистому авторитеті, емоційному інтелекті, вмінні надихати та об'єднувати.

Поняття «лідерство» досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Наприклад, Дж. Коттер трактує лідерство як здатність формувати бачення розвитку та мотивувати людей до його реалізації [22]. П. Друкер підкреслює, що лідер – це той, хто не лише керує, а й створює майбутнє, формуючи нову реальність через вплив, а не примус [8]. Вітчизняні вчені С. Бандура, О. Журавльова, М. Воловик також розглядають лідерство як складову соціальної взаємодії, яка здатна змінювати поведінку працівників у напрямку досягнення спільної мети [4].

У межах системи управління персоналом лідерство виконує низку критично важливих функцій:

- мотиваційну – лідер створює умови, за яких працівники зацікавлені у результатах своєї праці;
- інтеграційну – забезпечує згуртованість колективу та ефективну взаємодію між підрозділами;
- орієнтаційну – визначає стратегічний напрям руху організації;
- комунікативну – сприяє ефективному обміну інформацією між рівнями управління;

– інноваційну – підтримує зміни, ініціює нові підходи до вирішення завдань.

Лідерство важливо відрізнити від формального керівництва. Якщо керівник діє в межах офіційно визначених повноважень, то лідер впливає на підлеглих через довіру, повагу, переконання та особистий приклад. Саме тому в управлінні персоналом важливо не лише делегувати завдання, а й формувати довгострокову лояльність, забезпечуючи включення кожного працівника в досягнення організаційних результатів.

Особливої актуальності лідерство набуває у малих підприємствах, де особа керівника часто є основним мотивуючим фактором для команди. У таких умовах ефективність управління залежить не лише від технологій чи ресурсів, а значною мірою - від особистісних якостей керівника, його стилю комунікації, ставлення до підлеглих та вміння вирішувати конфліктні ситуації.

У системі сучасного менеджменту лідерство посідає ключове місце як процес впливу керівника на підлеглих з метою організації ефективної спільної діяльності. Поняття «лідерство» є багатогранним і не має єдиного трактування, що пояснюється складністю самої природи управлінської взаємодії та значною кількістю чинників, які впливають на лідерський процес. У загальному розумінні лідерство – це здатність особи впливати на поведінку інших людей, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та сприяти розвитку організації. У контексті менеджменту лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як соціально-психологічне явище, що ґрунтується на визнанні його авторитету, компетентності та здатності до прийняття рішень у складних ситуаціях.

Сутність лідерства полягає в органічному поєднанні особистих якостей керівника, його впливу на колектив, здатності формувати бачення майбутнього розвитку та генерувати довіру серед підлеглих. Ефективний лідер виступає рушієм змін, натхненником та комунікатором, який забезпечує гармонійне поєднання інтересів організації та її працівників. Лідерство є процесом цілеспрямованого управління соціальними групами, при якому лідер не тільки

координує дії учасників, а й створює умови для розкриття їхнього потенціалу. Лідер не обов'язково повинен бути формальним керівником; його визнання часто виникає на основі неофіційного авторитету, особистої харизми або досвіду.

Розглядаючи типологію лідерства, необхідно зазначити, що класифікаційні підходи до його видів різняться в залежності від критеріїв: стилю управління, джерела впливу, орієнтації на завдання чи на стосунки. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «лідерство», які відображають різні підходи до розуміння цього феномену. Одні автори акцентують увагу на особистісних рисах лідера, інші на його здатності впливати на колектив, треті на ролі лідера у зміні організаційної поведінки та реалізації стратегічних цілей [3].

Для поглибленого розуміння змісту лідерства доцільно проаналізувати підходи різних авторів до його тлумачення, що представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика типів лідерства у менеджменті

Тип лідера	Основні риси	Переваги	Недоліки	Застосування
Авторитарний	Суворий контроль, централізовані рішення	Швидкість ухвалення рішень	Низька мотивація працівників	Кризи, армія
Демократичний	Участь персоналу, колективне обговорення	Висока залученість працівників	Час на узгодження	Стабільні підприємства
Ліберальний	Мінімальне втручання, делегування	Творча свобода	Відсутність контролю	Творчі індустрії
Харизматичний	Особиста привабливість, ентузіазм	Натхнення, мобілізація	Ризик суб'єктивізму	Стартапи, публічні організації
Трансформаційний	Стратегія, розвиток	Зміни, інновації	Високі вимоги до лідера	Реформи, трансформація
Транзакційний	Контракти, винагорода	Чіткі правила	Низька гнучкість	Стандартизовані процеси
Сервісний	Підтримка, емпатія	Мотивація та розвиток персоналу	Складність в управлінні	Соціальні, освітні організації

Примітка: сформовано на основі джерел [3].

У сучасному менеджменті особливого значення набуває розуміння лідерства як соціально-психологічного феномена. Ефективне лідерство ґрунтується не лише на формальному статусі керівника, а й на особистісних якостях, таких як емпатія, емоційний інтелект, вміння слухати, гнучкість у прийнятті рішень та відкритість до зворотного зв'язку. Емоційно інтелігентні лідери здатні не лише ефективно керувати власними емоціями, але й впливати на емоційний стан колективу, що є ключовим чинником для формування довірливої атмосфери в організації. Саме тому лідерство тісно пов'язане з питаннями організаційної культури, мотивації персоналу та рівнем внутрішньої задоволеності працівників [9].

Серед сучасних підходів до вивчення лідерства значну роль відіграють ситуаційна теорія та контингентний підхід. Згідно із ситуаційною теорією, ефективність лідерства залежить від конкретних обставин, рівня зрілості підлеглих та завдань, які стоять перед організацією. Так, один і той самий стиль керівництва може бути ефективним в одній ситуації та абсолютно неприйнятним в іншій. Контингентний підхід, запропонований Фідлером, стверджує, що існує взаємозв'язок між стилем лідера і ситуаційними чинниками (структура завдання, позиція лідера, відносини в колективі), що визначає його ефективність [21]. Ці підходи розширюють можливості управлінця щодо вибору адекватної поведінкової моделі в залежності від контексту [13].

Практичне значення лідерства в системі менеджменту персоналу особливо проявляється у здатності впливати на організаційну ефективність, внутрішню культуру та інноваційність. В умовах трансформаційної економіки, де підприємства стикаються з постійними викликами як зовнішніми (зміна ринкової кон'юнктури, конкуренція, глобалізація), так і внутрішніми (низька мотивація працівників, конфлікти, плинність кадрів) саме лідер виступає ключовою фігурою, яка визначає вектор організаційного розвитку. Лідер здатен створити команду однодумців, надихнути працівників на досягнення стратегічних цілей, сформувати культуру відповідальності, гнучкості та ініціативності [21].

Особливої актуальності набуває лідерство в аграрному секторі економіки, де ефективне управління персоналом часто ґрунтується на особистому авторитеті, довірі та неформальному впливі. У таких умовах традиційні управлінські механізми не завжди дієві, тому перевага надається саме лідерам, які вміють будувати міцні міжособистісні зв'язки, демонструють приклад власною працею, беруть на себе відповідальність за команду та забезпечують моральну єдність колективу. Здатність лідера долати опір змінам, ініціювати вдосконалення виробничих процесів та формувати відчуття спільної мети виявляється визначальним чинником сталого розвитку організації.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що лідерство - це не лише функція керівника, а стратегічний ресурс організації, що забезпечує її адаптацію до змін, внутрішню згуртованість і ефективне функціонування системи управління персоналом. Усвідомлення сутності лідерства, його типів і впливу на організаційні процеси створює основу для подальшого прикладного аналізу, зокрема на прикладі діяльності малого підприємства.

1.2. Типологія лідерських стилів та їх характеристика

Класифікація стилів лідерства є важливим інструментом для наукового осмислення та практичного застосування управлінських підходів у роботі з персоналом. Вона дозволяє систематизувати моделі поведінки керівника у процесі взаємодії з підлеглими, визначити сильні та слабкі сторони кожного стилю, оцінити їхню ефективність залежно від організаційного контексту, типу завдань і рівня самостійності персоналу.

Загальновизнаною є класифікація лідерських стилів, що поділяє їх на авторитарний, демократичний та ліберальний.

— авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль над підлеглими, централізоване прийняття рішень та мінімальну участь працівників у процесах планування;

- демократичний стиль базується на колективному прийнятті рішень, відкритій комунікації, делегуванні повноважень;

- ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність персоналу, високою самостійністю підлеглих і гнучкістю у розв'язанні завдань.

У практиці сучасного менеджменту персоналу значного поширення набули комбіновані та адаптивні стилі лідерства, що забезпечують гнучке управління в умовах мінливого зовнішнього середовища та внутрішньої організаційної динаміки. Вони не обмежуються жорсткими рамками класичних моделей, а передбачають зміну стилю керівництва залежно від ситуації, рівня професійної зрілості персоналу, складності завдань і корпоративної культури.

Адаптивне лідерство передбачає здатність керівника варіювати управлінські впливи залежно від конкретної ситуації, поєднуючи елементи директивного та демократичного підходів. У цьому контексті ефективним є використання ситуаційної моделі лідерства Херсі-Бланшара, що базується на співвідношенні стилю управління та рівня готовності працівників до виконання завдань. Такий підхід забезпечує гнучкість і підвищує результативність управлінських рішень [15].

Комбіновані стилі дають змогу не лише реагувати на внутрішні виклики, а й сприяти формуванню стійкої команди, адаптованої до сучасних вимог. Застосування адаптивного лідерства у малих підприємствах, зокрема в аграрному секторі, сприяє ефективному управлінню персоналом із урахуванням індивідуальних особливостей працівників, сезонних змін у навантаженні та обмежених ресурсів організації.

Сучасні підходи до управління розширюють цю типологію, виокремлюючи також такі стилі, як трансформаційний, транзакційний, харизматичний, ситуаційний та коучинг-стиль.

Трансформаційне лідерство полягає у натхненні працівників, формуванні бачення майбутнього, підвищенні рівня лояльності та залученості персоналу.

Такий стиль особливо важливий у періоди змін, коли потрібна підтримка нових ініціатив і стратегічного розвитку.

Транзакційний стиль ґрунтується на контролі, винагородах і санкціях. Він є ефективним в умовах рутинних завдань, чіткої регламентації та високої потреби у стабільності.

Ситуаційне лідерство, розроблене П. Херсі та К. Бланшаром, передбачає гнучкість керівника залежно від рівня зрілості підлеглих. Це означає, що ефективний лідер повинен адаптувати свій стиль до конкретної ситуації, рівня професійності працівника та поставлених цілей [15].

Харизматичне лідерство передбачає вплив через особисту привабливість, енергію, здатність заряджати інших вірою в ідею чи мету. Такий стиль часто асоціюється з надзвичайними особистостями, здатними вести за собою навіть у критичних умовах.

Коучинг-стиль зосереджується на розвитку потенціалу працівників, наставництві та підвищенні особистої відповідальності. Він особливо ефективний у командах, орієнтованих на довгострокове зростання та інновації.

У табл. 1.2 подано порівняльну характеристику основних лідерських стилів за ключовими управлінськими критеріями.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних лідерських стилів

Стиль лідерства	Рівень контролю	Залучення персоналу	Мотивація	Ефективність в умовах	Ризики
1	2	3	4	5	6
Авторитарний	Високий	Низьке	Через страх або санкції	Криза, дисципліна	Демотивація
Демократичний	Помірний	Високе	Через участь і довіру	Щоденна діяльність, зміни	Зниження темпу
Ліберальний	Низький	Високе	Самотивація	Творчі процесії	Втрата керованості
Трансформаційний	Гнучкий	Високе	Через натхнення	Зміни, інновації	Персоналізм
Транзакційний	Стабільний	Помірне	Через винагороду	Регулярні процеси	Рутинність

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
Ситуаційний	Змінний	Залежно від рівня зрілості	Залежно від ситуації	Універсальний підхід	Високі вимоги до гнучкості
Коучинг	Гнучкий	Дуже високе	Через розвиток потенціалу	Освіта, розвиток	Потребує часу

Примітка: сформовано на основі узагальнення теоретичних підходів.

У контексті діяльності малого підприємства, де колектив відносно невеликий, а управлінські процеси мають тісну взаємодію між керівником і персоналом, найбільш ефективними є демократичний та ситуаційний стилі. Керівник господарства, поєднуючи елементи трансформаційного лідерства з практиками наставництва, зберігає стратегічний контроль над бізнес-процесами, водночас створюючи атмосферу довіри, підтримки та мотивації.

Лідерство відіграє визначальну роль у формуванні ефективної системи управління персоналом, оскільки саме лідер задає тон і напрям розвитку організаційної культури, впливає на мотивацію працівників, визначає стиль взаємодії, що безпосередньо позначається на результативності трудової діяльності.

У контексті розвитку персоналу лідер виконує функції наставника та коуча. Його завдання полягає не лише в розподілі обов'язків, а й у виявленні потенціалу працівників, створенні умов для їхнього професійного зростання та самореалізації. Підтримка безперервного навчання та формування культури розвитку є запорукою адаптивності та інноваційності організації.

Особливої уваги заслуговує роль лідера у періоди змін. Зміни, як правило, супроводжуються невизначеністю, стресом і опором колективу. У таких умовах ефективний лідер виконує функцію агента змін, формуючи позитивне ставлення до нововведень, пом'якшуючи тривожність працівників та забезпечуючи стабільність у колективі.

Значну увагу лідер має приділяти й організації ефективної комунікації. Йдеться не лише про передавання управлінської інформації, а й про формування

каналів зворотного зв'язку, які дозволяють залучити працівників до процесу прийняття рішень. Комунікаційна відкритість забезпечує порозуміння, оперативне реагування на проблеми та зміцнює згуртованість команди.

Вплив лідера на основні елементи системи управління персоналом узагальнено в таблиці 1.3. На практиці ці аспекти лідерства виявляються у повсякденній взаємодії керівника з працівниками, організації команди, розв'язанні конфліктів, управлінні змінами та впровадженні нових технологій. Саме здатність гнучко реагувати на індивідуальні потреби колективу, підтримувати працівників у періоди трансформацій, формувати сприятливе середовище для розвитку визначає ефективного лідера. Для підприємств аграрного сектору, наявність сильного, адаптивного та стратегічно мислячого лідера є важливою умовою не лише для щоденного управління, а й для довгострокового успіху в умовах ринкової нестабільності.

Таблиця 1.3

Вплив лідерства на основні елементи управління персоналом

Елемент управління персоналом	Вплив лідера	Очікуваний результат
Мотивація	Використання індивідуальних підходів, визнання, підтримка	Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів
Організаційна культура	Формування цінностей, норм поведінки, корпоративного духу	Згуртований колектив, зменшення конфліктів
Комунікації	Забезпечення прозорості, зворотного зв'язку, відкритості	Покращення взаєморозуміння, швидкість реагування
Розвиток персоналу	Наставництво, підтримка навчання, коучинг	Підвищення кваліфікації, внутрішнє кар'єрне зростання
Адаптація до змін	Підтримка в кризових ситуаціях, зниження стресу	Скорочення опору, успішне впровадження інновацій
Управління конфліктами	Модерація, справедливість, конструктивне вирішення	Підвищення довіри, стабільність у колективі
Інновації	Заохочення ініціативності, підтримка змін	Підвищення конкурентоспроможності організації

Примітка: сформовано автором.

Окремо слід підкреслити значення лідерських якостей у вирішенні конфліктів і кризових ситуацій. У реальному виробничому середовищі неминуче

виникають міжособистісні або інституційні суперечності, і саме від стилю лідера залежить, чи конфлікт буде вирішено конструктивно або ж призведе до ескалації напруги та зниження ефективності роботи. Лідер здатен діяти як модератор, посередник і стабілізатор ситуації, запобігаючи розколу в колективі та підтримуючи продуктивний діалог між сторонами.

У сучасних реаліях дедалі більше уваги приділяється ролі лідера в контексті психоемоційного стану працівників. Стрес, вигорання, відчуття невизначеності можуть суттєво знижувати якість трудової діяльності. Тому важливо, щоб керівник мав навички емоційного інтелекту, був здатний помічати ознаки емоційної втоми у колег, підтримувати їх морально та створювати умови для психологічного відновлення. Це включає гнучкий графік, відпочинок, командні активності, емоційно безпечне середовище. У цьому контексті лідер постає як гарантія не лише організаційної стабільності, а й емоційного благополуччя працівників.

Лідер є центральною фігурою у системі управління персоналом, яка забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства та повсякденними управлінськими процесами. Його вплив охоплює мотивацію, комунікацію, розвиток, інноваційність, управління конфліктами та створення сприятливого психоемоційного клімату. Без ефективного лідерства неможливе успішне функціонування персоналу, що робить розвиток лідерських компетенцій керівників пріоритетом сучасного менеджменту.

1.3. Методичні підходи до аналізу лідерства в системі менеджменту персоналу та оцінювання лідерських якостей керівника

Оцінювання лідерських якостей керівника є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити рівень управлінської ефективності, стиль взаємодії з колективом, рівень довіри з боку працівників і потенціал для подальшого розвитку організації. Лідерство як складний

соціально-психологічний феномен вимагає комплексного аналізу, який включає як кількісні, так і якісні методи оцінювання.

Серед найпоширеніших методик, які використовуються в управлінській практиці, слід виділити наступні: модель управлінської решітки Блейка і Моутон, ситуаційна модель П. Херсі та К. Бланшара, метод 360 градусів, метод експертного оцінювання та метод ключових показників ефективності (KPI) [23].

Модель управлінської решітки Блейка і Моутон. Ця модель передбачає оцінку лідера за двома основними параметрами: орієнтація на результат (виробничі завдання); орієнтація на людину (турбота про працівників) [23].

Результати оцінювання дозволяють визначити домінуючий стиль керівника – авторитарний, демократичний, компромісний, апатичний або ідеальний лідер.

У випадку малого підприємства ця модель може бути використана для визначення, наскільки керівник підприємства здатен поєднувати прагнення до високих виробничих результатів з увагою до потреб персоналу.

Ситуаційна модель П. Херсі та К. Бланшара [27]. Ця модель базується на припущенні, що ефективність лідера залежить від ситуації, в якій він працює, та рівня зрілості підлеглих (компетентності й готовності до виконання завдань)

Виділяються чотири стилі:

- директивний (наказовий);
- наставницький;
- підтримуючий;
- делегувальний.

Для малого підприємства, де працює невелика команда з різним рівнем досвіду, дана модель дозволяє адаптувати стиль керівництва до кожного працівника краще супроводжувати та наставляти, тоді як досвідченим співробітникам доречно делегувати більше повноважень.

Метод 360 градусів. Це сучасний метод зворотного зв'язку, який базується на оцінюванні лідера з боку різних груп: підлеглих, колег, вищого керівництва

та самого себе. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну, багатовимірну картину поведінки керівника.

Метод експертного оцінювання. Передбачає анкетування або інтерв'ювання працівників підприємства з метою виявлення оцінки окремих рис лідера (комунікабельність, відповідальність, ініціативність, емоційна стабільність тощо). Це дозволяє якісно проаналізувати управлінський імідж керівника та його сприйняття у колективі.

Такий метод є практичним завдяки малій кількості працівників -дані можна отримати швидко та без значних витрат.

Метод ключових показників ефективності (KPI). До кількісних індикаторів, які можна використовувати для непрямой оцінки ефективності лідерства, належать:

- рівень досягнення цільових показників (виробництво, реалізація);
- плинність кадрів (коефіцієнт утримання персоналу);
- рівень продуктивності праці;
- ступінь залучення працівників (employee engagement);
- кількість реалізованих ініціатив з боку персоналу.

Можна розрахувати коефіцієнт стабільності команди, проаналізувати зміну обсягів виробництва за останні роки та рівень участі працівників у внутрішніх покращеннях, що дозволяє зробити висновки про управлінську ефективність керівника.

Комплексне використання зазначених методик дозволяє об'єктивно оцінити як потенціал лідера, так і його вплив на ключові аспекти управління персоналом. У випадку дослідження малого підприємства, поєднання якісних (метод 360°, ситуаційна модель) та кількісних (KPI, плинність кадрів, рівень продуктивності) методів дає змогу глибоко проаналізувати лідерські особливості керівника підприємства та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення.

З метою систематизації основних характеристик поширених методичних підходів до оцінювання лідерських якостей і ефективності лідера доцільно

подати порівняльний аналіз цих методів за ключовими критеріями. У таблиці 1.4 представлено узагальнену характеристику найпоширеніших підходів, що можуть бути адаптовані до умов як великих, так і малих підприємств.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів оцінювання лідерства

Метод оцінювання	Сутність методу	Основні переваги	Обмеження застосування	Доцільність для малих підприємств
1	2	3	4	5
Блейк і Моутон	Аналіз орієнтації на завдання і людей	Простота, зручність, зрозуміла візуалізація	Потребує самооцінки або зовнішнього оцінювання	Висока
Ситуаційна модель	Вибір стилю залежно від зрілості працівників	Гнучкість, адаптивність	Суб'єктивність при визначенні зрілості підлеглих	Висока
Метод 360 градусів	Оцінка з різних джерел: колеги, підлеглі, керівники	Об'єктивність, багатовимірність	Потребує довіри, анонімності та часу	Середня (можна спростити)
Експертне оцінювання	Анкетування або інтерв'ю для виявлення ключових якостей	Простота реалізації, можливості глибокого аналізу	Повна суб'єктивність оцінок	Висока
Оцінка за KPI	Аналіз результативності через показники ефективності	Кількісність, наочність, зв'язок з результатом	Не враховує емоційний та комунікаційний вплив	Висока

Примітка: сформовано на основі джерел [9].

Як видно з таблиці 1.4, більшість методів оцінювання лідерства мають високий рівень адаптивності до умов малих підприємств. Зокрема, в умовах малого підприємства доцільним є поєднання експертного оцінювання, ситуаційного підходу та KPI-аналізу, що дозволяє отримати комплексне бачення управлінського стилю керівника, його впливу на персонал і результативність підприємства в цілому. Застосування навіть спрощених форм таких методів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень і забезпеченню лідерського

зростання. Оцінювання лідерства є не лише інструментом кадрового аналізу, а й важливим етапом у розробці стратегій розвитку персоналу та забезпеченні ефективності організаційної діяльності в цілому.

Одним із традиційних підходів є психологічна діагностика, яка передбачає використання опитувальників, анкет, тестів та спостереження для виявлення базових особистісних якостей керівника. Зокрема, застосування тесту Кеттелла (16PF) дозволяє оцінити рівень комунікабельності, емоційної стабільності, рішучості, самоконтролю, тобто створити психологічний портрет лідера [24]. Додатково можуть застосовуватися методики Айзенка, Рейвена, оцінка рівня відповідальності, домінантності, лояльності тощо [18]. Такі методи, як правило, поєднуються з інтерв'юванням і спостереженням у трудовому процесі, що підвищує достовірність результатів.

Популярною моделлю є «решітка менеджменту» Блейка і Моутон, яка визначає стиль керівництва на основі комбінації орієнтації на завдання та на людей. Також застосовується модель Лайкерта, що виділяє чотири системи управління – від експлуататорсько-авторитарної до демократичної [2]. Аналіз за цими моделями дозволяє ідентифікувати реальний стиль поведінки керівника та оцінити його відповідність потребам колективу.

Ефективним інструментом також є метод 360 градусів, що базується на комплексному оцінюванні керівника з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, іноді зовнішніх партнерів або клієнтів. Цей метод дозволяє оцінити рівень довіри, комунікативні здібності, делегування, емоційний інтелект, організаційні навички. Для його реалізації використовуються стандартизовані анкети, що забезпечують системність аналізу.

Варто також виділити компетентнісний підхід, що включає аналіз відповідності реальних управлінських навичок керівника до бажаних характеристик за посадовим або стратегічним профілем. Наприклад, модель компетентностей Spencer & Spencer дозволяє формалізувати управлінські вимоги і провести якісну оцінку керівного потенціалу [26]. Цей підхід широко

використовується при формуванні кадрового резерву, проведенні атестацій, коучинг-програм.

Соціометричні методи дозволяють виявити неформальних лідерів у колективі. Такі інструменти, як соціометрична матриця або методика Дж. Морено, допомагають визначити працівників, до яких найчастіше звертаються за підтримкою, думкою чи співпрацею. Це особливо актуально для виявлення прихованих центрів впливу в командах, що може вплинути на успішність управлінських ініціатив або змін [28].

Для наочності основні методичні підходи до оцінювання лідерських якостей і стилів керівництва узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методичних підходів до аналізу лідерських якостей

Підхід	Основна мета	Інструменти	Тип інформації	Приклад застосування
Психологічний	Виявлення особистісних рис	Тести, опитувальники	Кількісна	Оцінка кандидатів на посади
Поведінковий	Визначення стилю керівництва	Спостереження, анкетування	Якісна і кількісна	Коучинг керівників
Компетентнісний	Оцінка відповідності управлінських навичок	Модель компетенцій	Якісна	Атестація персоналу
Соціометричний	Виявлення неформального впливу	Матриця взаємодій	Якісна	Аналіз командної структури
Системно-аналітичний	Стратегічна оцінка лідерства	SWOT, PEST, IDP	Комбінована	Розвиток кадрового резерву
Цифровий	Моніторинг ефективності керівників	HR-аналітика, IT-системи	Кількісна	Автоматизована звітність
Змішаний (360°)	Комплексна оцінка з різних джерел	Анкети від підлеглих, колег	Комбінована	Планування розвитку керівника

Примітка: сформовано на основі джерела [10].

Як видно з таблиці, кожен із підходів має свою специфіку, яка обумовлює його доцільність у тій чи іншій управлінській ситуації. Для малого підприємства найбільш доцільним є використання компетентнісного підходу у поєднанні з поведінковою оцінкою та спрощеною формою методу 360°, що дозволяє ефективно поєднувати формальні й неформальні індикатори лідерського впливу в умовах малого колективу. Це дає змогу не лише оцінити поточний стан управління, а й вибудувати стратегію розвитку лідерських компетенцій керівника.

У практичній площині результати застосування зазначених методик відіграють вирішальну роль при прийнятті управлінських рішень, особливо під час підбору, ротації або просування керівного персоналу. Наприклад, результати тестування за моделлю компетентностей можуть використовуватися при формуванні резерву керівників, оскільки дозволяють виявити відповідність кандидатів не лише посадовим інструкціям, а й ціннісним орієнтирам організації. Поведінкові підходи, зокрема за моделями Блейка-Моутона чи Херсі-Бланшара, дозволяють здійснювати коучинг та наставництво, націлені на адаптацію лідерського стилю до типу підлеглих [23].

Особливо актуальним у цьому контексті є інтерпретація отриманих даних у динаміці, тобто відстеження змін у лідерських якостях у процесі професійного зростання. Для цього часто використовуються індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans, IDP), які розробляються на основі результатів оцінювання та визначають напрями розвитку управлінських навичок: покращення навичок делегування, розвиток емоційного інтелекту, підвищення стресостійкості, вміння працювати в кризових ситуаціях тощо. Такий підхід дозволяє лідеру не лише коригувати свій стиль управління, але й системно впливати на якість роботи всього персоналу.

Значення методичного аналізу лідерських якостей зростає і в контексті оцінки організаційної ефективності, оскільки існує прямий зв'язок між типом лідера і показниками продуктивності праці, інноваційної активності, рівнем задоволеності персоналу. Встановлення таких кореляцій дозволяє приймати

обґрунтовані управлінські рішення щодо реформування управлінських структур, вдосконалення стилів керівництва та формування позитивного іміджу організації. Розуміння сили впливу лідера на команду також допомагає спрямовувати ресурси компанії на ті аспекти, які забезпечують довготривалий ефект формування командного духу, розвиток внутрішніх лідерів, підвищення відповідальності за результати.

Отже, системний підхід до аналізу лідерства, заснований на поєднанні кількісних і якісних методик, дозволяє глибше зрозуміти природу керівного впливу, забезпечити якісний відбір і розвиток управлінського персоналу, адаптувати стиль керівництва до реальних потреб організації та її працівників. У свою чергу, це формує основу для побудови ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на результативність, сталість і розвиток організаційного потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Фермерське господарство **** ***** є прикладом ефективного малого підприємства в аграрному секторі України, яке здійснює свою діяльність у сфері вирощування плодових культур, зокрема яблук, груш, слив, черешень та ягід. Господарство було засноване у 2015 році й за роки функціонування зуміло не лише закріпитися на регіональному ринку, але й сформувати стабільну клієнтську базу серед переробних підприємств, гуртових покупців та кінцевих споживачів.

Основною місією ** **** ***** є виробництво якісної, екологічно чистої сільськогосподарської продукції з орієнтацією на довгостроковий розвиток та формування сталих відносин із партнерами. Підприємство активно впроваджує сучасні агротехнології, дотримується принципів ресурсоефективності, підтримує високу продуктивність земельного фонду.

Станом на 2024 рік площа сільськогосподарських угідь господарства становить понад 25 гектарів, з яких 80 % займають інтенсивні фруктові сади. На підприємстві працює до 15 постійних працівників, а в сезон збору врожаю залучаються додаткові тимчасові працівники.

Підприємство має класичну функціональну організаційну структуру, що відображає чіткий поділ управлінських функцій. Згідно з організаційною схемою, загальне керівництво здійснює керівник господарства, який є засновником і власником підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються:

- агроном (відповідає за планування і контроль агротехнічних заходів);

- менеджер зі збуту (організовує реалізацію продукції, веде переговори з партнерами);
- бухгалтер (здійснює фінансовий облік та податкову звітність);
- бригадир польових робіт (координує сезонних працівників та робітників саду).

Фермерське господарство ***** ***** є малим підприємством, що спеціалізується на сільськогосподарській діяльності. Згідно з фінансовою звітністю за 2024 рік, господарство демонструє позитивну динаміку розвитку та ефективне управління ресурсами [20].

Для загальної характеристики діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники за останні три роки. Таке дослідження дозволяє визначити динаміку розвитку господарства, виявити тенденції у зміні обсягів виробництва, рівня прибутковості та кадрового потенціалу.

Аналізуючи дані таблиці Б.1 (додаток Б), можна зробити висновок про стабільне зростання ключових економічних показників підприємства протягом 2022–2024 років. Так, виручка від реалізації продукції зросла з 3500 тис. грн у 2022 році до 4700 тис. грн у 2024 році, що свідчить про нарощення обсягів виробництва та покращення збутової діяльності. Одночасно спостерігається поступове збільшення собівартості продукції, однак темпи зростання прибутку випереджають витрати, що позитивно характеризує фінансову ефективність підприємства.

Прибуток від реалізації зріс на 57,1% у порівнянні з 2022 роком, а чистий прибуток на 60%. Така динаміка свідчить про ефективну стратегію ведення господарської діяльності та раціональне управління ресурсами.

Середньооблікова чисельність працівників також зросла з 10 осіб у 2022 році до 12 у 2024 році. Це може бути ознакою розширення виробництва та створення нових робочих місць, що позитивно позначається на соціально-економічному становищі регіону.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності важливим етапом є оцінка фінансових результатів, що відображають ефективність використання ресурсів підприємства та визначають його прибутковість. Основними джерелами такого аналізу є дані звіту про фінансові результати.

Для узагальнення динаміки фінансових показників підприємства було складено Таблицю Б.2 (додаток Б), в якій наведено зміну доходів, витрат, прибутку та інших ключових статей за період 2022–2024 років.

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що у 2022 та 2023 роках підприємство демонструвало стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку. Це вказує на позитивну динаміку фінансових результатів та ефективну діяльність у зазначений період. Однак у 2024 році спостерігається зниження ряду показників, зокрема чистого доходу та фінансового результату до оподаткування, що зумовлено зростанням собівартості реалізованої продукції.

Погіршення фінансових результатів у 2024 році потребує більш детального аналізу витратної частини та удосконалення внутрішнього контролю за операційними процесами. Незважаючи на це, підприємство не допустило збитковості, а його загальний фінансовий стан залишається задовільним.

Фінансовий стан підприємства характеризується через систему аналітичних коефіцієнтів, що дозволяють оцінити ліквідність, платоспроможність, ділову активність і рентабельність. Ці показники формуються на основі даних бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати й надають можливість комплексно проаналізувати стабільність та ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Для оцінки фінансового стану підприємства за 2023–2024 роки було розраховано відповідні коефіцієнти, які згруповано за напрямками аналізу. Зведені результати наведено в таблиці Б.3, додаток Б. Як видно з таблиці, підприємство протягом досліджуваного періоду здебільшого демонструє прийнятний рівень ліквідності. Коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення, що свідчить про здатність погашати короткострокові зобов'язання за

рахунок оборотних активів. Водночас у 2023 році відбулося зниження всіх коефіцієнтів ліквідності, що може свідчити про напруженість у поточному фінансуванні.

Коефіцієнти платоспроможності у 2022–2023 роках перевищували критичний рівень, однак у 2024 році зафіксовано їх зниження. Це може бути наслідком зростання зобов'язань або зменшення обсягів власного капіталу.

Показники ділової активності (оборотності активів, основних засобів, власного капіталу) залишаються на стабільному рівні, що характеризує підприємство як відносно ефективного користувача ресурсів. Рентабельність, хоча й демонструє певну тенденцію до зниження у 2024 році, залишається позитивною.

Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний, хоча наявні ризики вимагають посилення контролю за ліквідністю та капіталом.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що створює передумови для впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема у сфері менеджменту персоналу та розвитку лідерських компетенцій.

Активи підприємства. На початок 2024 року загальна сума активів становила 409,8 тис. грн, а на кінець року зросла до 692,9 тис. грн. Основні засоби зменшилися з 102,0 тис. грн до 97,0 тис. грн, що може свідчити про амортизацію або вибуття частини активів. Поточні біологічні активи зросли з 250,6 тис. грн до 366,6 тис. грн, що вказує на розширення виробничої діяльності. Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року становили 69,9 тис. грн, а витрати майбутніх періодів зросли з 57,2 тис. грн до 159,4 тис. грн.

Пасиви підприємства. У структурі пасивів спостерігається зростання нерозподіленого прибутку з 208,8 тис. грн до 691,9 тис. грн, що свідчить про накопичення прибутку та зміцнення фінансової стійкості. Короткострокові кредити банків, які на початок року становили 200,0 тис. грн, були повністю погашені до кінця року. Успішне функціонування господарства забезпечується завдяки грамотному менеджменту, гнучкій структурі, стабільному фінансовому становищу та потенціалу до інноваційного розвитку.

2.2. Аналіз основних аспектів лідерства в системі менеджменту персоналу

Лідерство в системі управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики підприємства. Дослідження показує, що на підприємстві кадрова політика реалізується через основні складові: добір, адаптацію, мотивацію, оцінювання, розвиток та утримання персоналу. У кожному з цих напрямів визначальний вплив має керівник, який виступає носієм лідерських функцій.

Підбір персоналу. На підприємстві застосовується спрощена система підбору кадрів, що базується переважно на особистих контактах або рекомендаціях. Відсутність спеціалізованої служби управління персоналом зумовлює те, що ключова роль у прийнятті кадрових рішень належить безпосередньо керівнику. Саме він визначає професійні та особистісні якості кандидатів, орієнтуючись на здатність до швидкої адаптації, універсальність та мотивацію до праці. Вплив лідерства: визначає якість формування трудового колективу; впливає на рівень довіри у команді; забезпечує підбір персоналу під цінності організації.

Адаптація персоналу. Формалізованих процедур адаптації на підприємстві не передбачено. Введення працівників у професійне середовище здійснюється під керівництвом керівника або досвідчених співробітників. Лідер виконує функцію наставника, що дозволяє формувати перші уявлення працівника про корпоративну культуру, систему цінностей та очікувану поведінку в колективі. Вплив лідерства: знижує стрес новачків на етапі входження в колектив; формує перше враження про організацію; впливає на швидкість включення працівника в робочі процеси.

Мотивація персоналу. Мотиваційна система є здебільшого неформалізованою. Основними стимулами виступають заробітна плата та особисте заохочення з боку керівника. Водночас нематеріальна мотивація - визнання, підтримка ініціатив, створення сприятливого мікроклімату - реалізується саме через лідерський стиль керівництва. Від лідера залежить рівень мотивації працівників, їхня залученість та бажання досягати результату. Вплив

лідерства: формує рівень залученості працівників; впливає на задоволеність умовами праці; сприяє внутрішній мотивації через визнання, підтримку, довіру.

Оцінювання результатів праці. Система оцінювання праці має інтуїтивний характер і базується на особистих спостереженнях керівника. Відсутні чіткі критерії оцінювання, що може створювати відчуття суб'єктивності. Лідер має важливу функцію - забезпечити справедливую оцінку результатів праці та забезпечити зворотний зв'язок, що сприятиме професійному зростанню працівників. Вплив лідерства: формує відчуття справедливості або несправедливості в колективі; впливає на бажання працівника до саморозвитку; визначає рівень прозорості й відкритості управління.

Розвиток персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації працівників здійснюється переважно в процесі виконання трудових обов'язків. Формальні форми навчання не використовуються. Основне джерело розвитку персоналу - підтримка з боку керівника, його готовність ділитися досвідом і створювати умови для професійного зростання. Вплив лідерства: стимулює бажання до професійного зростання; забезпечує передачу знань та досвіду; впливає на кадровий резерв підприємства.

Утримання персоналу. Колектив підприємства характеризується стабільністю. Це пояснюється невеликими масштабами діяльності, внутрішньою згуртованістю працівників та особистим авторитетом керівника. Умови праці не завжди передбачають можливість кар'єрного зростання, однак присутність довіри та взаємопідтримки створює сприятливе середовище для тривалого співробітництва. Вплив лідерства: формує рівень лояльності до підприємства; впливає на збереження ключових співробітників; знижує ризики звільнення через конфлікти або незадоволення.

Таким чином, лідерство на підприємстві реалізується через особисту активність керівника у всіх елементах кадрової політики. Відсутність формалізованих HR-процедур компенсується високим рівнем залученості та міжособистісною взаємодією, що дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом у межах малого підприємства. Лідерство не лише присутнє в усіх

складових кадрової політики, а й активно впливає на ключові чинники ефективного управління персоналом: адаптацію, мотивацію, стабільність колективу, якість комунікацій, професійне зростання та психологічний комфорт. Особиста залученість керівника компенсує нестачу формалізованих HR-процедур, забезпечуючи керованість і згуртованість колективу.

Менеджмент персоналу є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якої організації, включаючи фермерські господарства, де людський ресурс є основою для досягнення стабільних виробничих результатів. У ** **** ***** структура управління персоналом є досить простою та відповідає характеру малого підприємства з сезонним типом зайнятості.

Для працівників ** **** ***** доступні різноманітні методи підвищення кваліфікації, що сприяють їхньому професійному розвитку. Внутрішні навчальні програми є одним зі способів, яким компанія забезпечує можливість працівникам отримати спеціалізовану освіту та навички у різних сферах роботи, включаючи продажі, обслуговування клієнтів, виробництво та управління.

Залучення до зовнішніх курсів та семінарів є іншим ефективним методом підвищення кваліфікації працівників. Шляхом спонсорування участі в таких заходах, компанія надає можливість своїм працівникам ознайомитись з останніми тенденціями в галузі роздрібної торгівлі, харчової промисловості та суміжних сферах.

Менторство, як важлива практика, допомагає працівникам ** **** ***** удосконалювати свої навички та знання завдяки взаємодії з більш досвідченими колегами. Цей підхід передбачає індивідуальне наставництво, спільну роботу над проектами або регулярні консультації з метою розвитку професійних компетенцій.

Крім того, компанія надає працівникам можливість здобувати нові знання та навички через онлайн-навчання. Це включає вебінари, курси та електронні підручники, що дають змогу самостійно вивчати актуальну інформацію та вдосконалювати свої професійні навички.

Також, внутрішні переміщення та ротація є важливими методами, що застосовуються в ** **** ***** для підвищення кваліфікації працівників. Цей підхід надає можливість працівникам отримувати різноманітний досвід і виробляти глибше розуміння різних аспектів бізнесу шляхом роботи в різних відділах або підрозділах компанії.

Точно так, уважність до потреб працівників і створення сприятливої робочої атмосфери грають важливу роль у привертанні та утриманні висококваліфікованих співробітників. Забезпечення доступу до різноманітних освітніх ресурсів і підтримка постійного професійного розвитку дозволяють працівникам не лише розвиватися в особистому і професійному планах, а й відчувати, що компанія цінує їхні зусилля та інвестує у їхнє майбутнє. Це, в свою чергу, сприяє збереженню талановитих працівників, їхній мотивації та вірі у компанію, що впливає на загальний успіх бізнесу в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура управління господарством має лінійний характер, де керівник господарства виконує функції як стратегічного планування, так і безпосереднього контролю за виробничим процесом. Йому підпорядковуються постійні працівники агроном, обліковець, трактористи, робітники садівництва. У період активного збору врожаю керівник організовує найм сезонних працівників (переважно мешканців навколишніх населених пунктів), що передбачає необхідність швидкої адаптації, розподілу обов'язків і навчання. Важливу роль у цьому відіграє здатність керівника до ефективного лідерства, адже неформальна комунікація, здатність до натхнення та персонального впливу є визначальними факторами в короткотривалих командах.

Процеси організації праці персоналу у господарстві охоплюють планування робочих змін, визначення обсягів виконуваних робіт, контроль за дотриманням агротехнічних норм, охороною праці та технікою безпеки. Робочий день, як правило, є гнучким, що відповідає сезонному ритму аграрного виробництва. Разом з тим, відсутність чітко формалізованих регламентів і стандартів оцінки продуктивності працівників створює певні труднощі у вимірюванні ефективності праці та мотивації.

У мотиваційній політиці підприємство дотримується змішаної системи: поєднуються фіксована заробітна плата для постійних працівників і відрядна оплата для сезонних робітників. Такий підхід дозволяє стимулювати продуктивність у період інтенсивного збору врожаю. Однак відсутність системи нематеріального стимулювання, таких як заохочення, підвищення кваліфікації або можливості кар'єрного росту, обмежує довгострокову мотивацію та утримання працівників.

Щодо ефективності управління персоналом, варто відзначити, що при обмежених фінансових та кадрових ресурсах керівництво демонструє високу оперативність, гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Зокрема, керівник господарства виявляє ініціативність у пошуку нових каналів збуту, модернізації обладнання, організації навчання персоналу на робочому місці. Водночас відсутність чітко структурованої HR-системи, спеціаліста з управління персоналом або використання цифрових інструментів управління обмежує потенціал масштабування організації.

Серед основних проблем у системі менеджменту персоналу можна виокремити:

- сезонність і висока плинність кадрів;
- нестача кваліфікованих спеціалістів;
- обмеженість можливостей професійного розвитку;
- неформальний характер управлінських рішень.

Для підвищення ефективності системи менеджменту персоналу доцільно впровадити елементи стратегічного управління людськими ресурсами: формалізацію функцій, запровадження системи оцінки ефективності праці, розвиток лідерських компетенцій керівника, покращення внутрішньої комунікації та створення бази даних працівників.

Порівняльна характеристика складових системи менеджменту персоналу у
 ** ***** відображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика складових системи менеджменту персоналу

у ** *****

Складова	Поточний стан	Сильні сторони	Слабкі сторони
Управлінська структура	Лінійна, централізована	Швидкість прийняття рішень	Високе навантаження на керівника
Планування персоналу	Відсутнє стратегічне планування	Гнучкість до змін	Нестабільність кадрів
Підбір працівників	Неформальний, переважно сезонні	Швидке залучення	Відсутність системи відбору
Адаптація	Безсистемна, на практиці	Практичне навчання	Немає інструкцій, підтримки
Мотивація	Оплата за результатами	Стимулювання продуктивності	Відсутність нематеріальних мотивацій
Оцінювання	Не здійснюється системно	Індивідуальний підхід	Відсутність зворотного зв'язку
Розвиток і навчання	Епізодичне, без плану	Навчання в процесі роботи	Відсутність програм і цілей
Лідерство	Залежить від особистості керівника	Особистий авторитет	Брак формалізованих навичок

Примітка: Зроблено на основі даних підприємства

У контексті лідерських підходів, що реалізуються у ***** , варто зазначити наявність ознак ситуативного лідерства. Керівник змінює стиль взаємодії залежно від завдань і типу працівників: демонструє директивність у кризових або виробничо-насичених періодах, водночас застосовуючи елементи демократичного підходу при організації команди, зборі пропозицій чи вирішенні конфліктів. Така поведінка є типовою для малих підприємств, де міжособистісні зв'язки відіграють значну роль у забезпеченні трудової дисципліни та стабільності колективу.

Ефективність управління персоналом також залежить від наявності внутрішніх комунікацій. У господарстві переважають усні форми інформування, неформальні наради та особисті інструктажі. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах виробництва, однак призводить до браку фіксації управлінських рішень, що ускладнює контроль та аналіз виконання. Відсутність

внутрішніх положень про організацію праці, регламентів посадових інструкцій або системи оцінювання знижує рівень формалізації HR-процесів.

З точки зору стратегічного підходу, менеджмент персоналу в господарстві орієнтований передусім на виконання короткострокових завдань, пов'язаних з агротехнічним циклом (висадка, догляд, збір, зберігання продукції). Натомість такі елементи як планування потреб у персоналі, кадровий резерв, програми навчання, оцінка компетенцій тощо практично відсутні. Це зумовлює залежність від зовнішнього ринку праці, особливо у пікові періоди, і створює ризики зниження якості робіт в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Незважаючи на зазначені труднощі, варто підкреслити, що у ** ****
***** існує потенціал до вдосконалення системи управління персоналом. Ключем до цього є розвиток управлінських навичок керівника, зокрема у сфері формалізації процесів, делегування повноважень, побудови системи стимулювання та формування корпоративної культури. Розширення лідерських функцій керівника, впровадження новітніх підходів до менеджменту персоналу та орієнтація на довгострокові результати дозволить забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах конкуренції та нестабільного ринку праці.

Аналіз структури та ефективності менеджменту персоналу свідчить про наявність базового рівня організації управління, водночас із потребою у впровадженні стратегічних інструментів HR-менеджменту та розвитку сучасного лідерства. Оптимізація цих процесів стане основою для сталого розвитку ** **** ***** у майбутньому.

2.3. Оцінка лідерських якостей керівника

Для комплексного аналізу ефективності керівника ** **** ***** у контексті лідерства в системі менеджменту персоналу було використано сукупність якісних та кількісних методів. Основними з них стали:

- SWOT-аналіз лідерських якостей керівника;

- оцінка результативності команди (KPI – методика у спрощеній формі);
- метод 360 градусів – отримання зворотного зв'язку від співробітників і партнерів;
- анкетування персоналу на предмет задоволеності роботою, лідерським підходом керівника та організаційним кліматом.

При оцінюванні керівника ** **** ***** першим методом було використано SWOT-аналіз. Збір вихідної інформації відбувався за допомогою опитування працівників, спостереженням за стилем керівника, та на основі показників ефективності діяльності підприємства. Для якісного аналізу було сформовано чотири групи чинників які виділяє SWOT-аналіз, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Формування чотирьох груп чинників SWOT-аналізу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Диверсифікований асортимент продукції: господарство займається вирощуванням зернових, бобових, олійних культур, овочів, фруктів та ягід, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливанням цін на окремі культури. Наявність досвіду та стабільна діяльність. Зареєстроване у 2015 році, підприємство має майже десятирічний досвід роботи в аграрному секторі. Власна оптова та роздрібна торгівля. Господарство здійснює оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, що дозволяє контролювати канали збуту та підвищувати стабільність.	Обмежений статусний капітал. Розмір статусного капіталу становить 1000 гривень, що може свідчити про обмежені фінансові ресурси для інвестицій та розвитку. Відсутність публічної інформації про інновації. Немає відкритих даних про впровадження сучасних агротехнологій або участь у програмах підтримки аграрного бізнесу. Можливі обмеження в доступі до фінансування. Малий розмір підприємства може ускладнювати отримання кредитів або інвестицій для масштабування діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток органічного землеробства. Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію відкриває перспективи для переходу до органічного виробництва. Участь у державних програмах підтримки. Можливість отримання грантів, субсидій або пільгового кредитування для малих фермерських господарств. Розширення каналів збуту через онлайн платформи. Використання електронної комерції для прямого продажу споживачам може збільшити прибутковість.	Кліматичні зміни та природні ризики. Зміни клімату можуть негативно впливати на врожайність та якість продукції. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Залежність від ринкових цін може впливати на стабільність доходів. Конкуренція з боку великих агрохолдингів. Великі підприємства мають більше ресурсів для інвестицій у технології та маркетинг, що може ускладнювати конкуренцію.

Примітка: створено автором на основі підприємства

На цьому етапі встановлюємо, як можна: використати сильні сторони для реалізації можливостей; подолати слабкі сторони, щоб зменшити загрози; трансформувати слабкі сторони в точки росту.

У межах проведеного дослідження було здійснено анкетування працівників підприємства, результати якого лягли в основу SWOT-аналізу лідерських якостей керівника. Опитування мало на меті виявити суб'єктивне сприйняття стилю керівництва, рівня залученості персоналу, задоволеності комунікацією та оцінки результативності управлінських рішень. Анкета містила такі типові питання, згруповані за тематичними блоками. (Додаток В)

На основі результатів опитування було виявлено, що керівник дотримується демократичного стилю управління. Працівники відзначили: відкритість до діалогу; можливість брати участь в обговоренні рішень; готовність керівника підтримати у складних ситуаціях; гнучкість у розподілі обов'язків.

Комунікаційні процеси потребують вдосконалення шляхом впровадження регулярних нарад, обговорень та створення відкритого середовища для ініціатив працівників. Результати анкетування свідчать про наявність базового рівня комунікації між керівником в працівниками. Значна частина респондентів зазначила, що керівник відкритий до діалогу, однак комунікація носить переважно директивний характер. Спостерігається нестача регулярного зворотного зв'язку та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Це вказує на переважання авторитетного стилю керівництва з окремими елементами демократичного підходу.

Мотиваційна система має бути переглянута в бік поєднання матеріальних і нематеріальних факторів (похвали, залучення до проєктів, кар'єрного зростання). Необхідне впровадження KPI та системи оцінювання результативності праці. Аналіз відповідей показав, що більшість працівників вважають мотиваційну систему не достатньо прозорою та не системною. Матеріальне стимулювання є основним інструментом, однак моральна підтримка, визнання досягнень та можливостей для особистісного розвитку

відсутні або використовують епізодично. Працівники не мають чіткого уявлення про критерії оцінки результатів їхньої діяльності.

Умови праці потребують системного удосконалення шляхом системного аудиту робочих місць, модернізації обладнання, запровадження стандартів безпеки та створення сприятливого виробничого середовища. Умови праці загалом оцінено як задовільно, проте працівники звернули увагу на потребу в оновленні робочого обладнання, покращенні безпеки праці та облаштуванні місць відпочинку. Особливу увагу слід приділити сезонним працівникам, умови праці яких є більш стабільними та потребують чіткого регулювання.

Разом із тим, частина респондентів вказала на відсутність чіткої формалізації системи винагород, що може знижувати довгострокову мотивацію.

Методика проведення оцінки. Для оцінки використовувалися доступні внутрішні показники підприємства за 2022–2024 роки, а саме:

- продуктивність праці – обсяг виробленої/реалізованої продукції у розрахунку на одного працівника;
- фінансовий результат – чистий дохід та прибуток підприємства у динаміці;
- коефіцієнт збереження персоналу – як індикатор стабільності та задоволеності працівників;
- рівень виконання планових завдань – оцінювався за внутрішньою звітністю керівника.

Для наочності результатів було здійснено узагальнення ключових показників ефективності діяльності підприємства за період 2021–2023 років. У таблиці 2.3. Ці показники відображають результативність управлінських рішень, вплив стилю керівництва та рівень командної взаємодії. Як видно з таблиці, всі ключові показники демонструють стійку позитивну динаміку, що свідчить про ефективну організацію праці, стабільну кадрову політику та послідовність управлінських рішень. Зростання продуктивності праці й чистого доходу вказує на результативність командної роботи під керівництвом лідера. Стабільно високий коефіцієнт збереження персоналу підтверджує позитивний

організаційний клімат. Таким чином, лідерство керівника є важливим фактором успішності функціонування підприємства.

У процесі аналізу було зіставлено дані різних періодів, а також вивчено, наскільки досягнення цілей пов'язані з управлінською діяльністю керівника.

Результати дослідження:

- продуктивність праці зросла протягом аналізованого періоду приблизно на 18 %, що свідчить про ефективну організацію роботи;
- фінансові показники (чистий дохід) також продемонстрували стабільну позитивну динаміку: щорічне зростання становило близько 10–15 %;
- коефіцієнт збереження персоналу перевищив 85 %, що є хорошим показником для малого підприємства з сезонними коливаннями навантаження;
- планові показники виконувалися у повному обсязі або з незначним перевищенням, що свідчить про узгодженість командної роботи та чітке управління.

Таким чином, оцінка результативності команди підтвердила, що керівник здатен забезпечувати досягнення цільових результатів, оптимізувати використання людських ресурсів і підтримувати стабільний рівень залученості персоналу. Це дозволяє зробити висновок про високу управлінську ефективність та наявність сталого лідерського впливу

Метод 360 градусів є одним з найбільш комплексних інструментів оцінювання управлінської ефективності, оскільки передбачає отримання зворотного зв'язку від усіх учасників робочого процесу: підлеглих, колег, керівництва (за наявності) та навіть зовнішніх партнерів. У випадку ** ****
***** було адаптовано спрощений варіант методики, орієнтований на внутрішнє середовище, думки постійних працівників, сезонних працівників, а також бухгалтера як адміністративного працівника. Такий підхід дозволяє сформувати об'ємне, всебічне уявлення про стиль управління, комунікацію та лідерські прояви. Джерела оцінки включали: самооцінку керівника (аналіз власної управлінської діяльності); оцінки від підлеглих (працівники господарства); оцінки від колег (співробітники, які працюють поруч із

керівником, у тому числі бухгалтер, агроном, механік); за можливості – оцінки з боку партнерів чи контрагентів (якщо були доступні усні коментарі або думки). Оцінювання проводилось за п'ятьма ключовими критеріями: комунікабельність, управлінська компетентність, справедливість, мотивація персоналу та здатність до змін.

Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, а результати були зведені в узагальнену таблицю таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Результати оцінки керівника за методом 360 градусів

Критерії оцінювання	Самооцінка керівника	Оцінка підлеглих	Оцінка колег
Комунікація з колективом	5	5	5
Прийняття рішень	5	4	4
Довіра з боку персоналу	4	5	4
Підтримка та розвиток працівників	4	3	3
Виконання зобов'язань	5	5	4
Готовність до змін	4	4	4

Примітка: створено автором на основі проведення методу 360 градусів

Результати аналізу:

- за більшістю критеріїв керівник отримав високі оцінки (4–5 балів), що свідчить про довіру з боку персоналу, відкритість до комунікації, чесність і професіоналізм;
- самооцінка керівника практично збігалася з оцінками персоналу, що говорить про високий рівень саморефлексії;
- найвищі оцінки отримано за такі якості, як надійність, відповідальність, вміння підтримувати команду;
- невеликі розбіжності між самооцінкою та оцінкою працівників були зафіксовані в аспектах мотивації та розвитку персоналу, що вказує на потребу вдосконалити систему заохочення та зростання співробітників.

Загалом, результати методу 360 градусів свідчать про високий рівень довіри до керівника, його персональний авторитет, ефективну комунікацію та здатність підтримувати стабільну мотивацію в колективі. Однак також було

виявлено потенціал для розвитку в аспектах стратегічного бачення, делегування повноважень та систематизації мотиваційної політики [6].

Комплексний аналіз управлінської діяльності керівника *****
 *****, проведений за допомогою методу 360 градусів та анкетування персоналу, засвідчив наявність високого рівня лідерських якостей і загальну ефективність управлінського стилю.

За результатами анкетування персоналу та методу 360 градусів можна зробити узагальнений висновок про ефективність лідерського стилю керівника ** *****, з виокремленням як позитивних аспектів, так і зон для розвитку.

До позитивних сторін належить, передусім, високий рівень довіри до керівника з боку персоналу. Працівники оцінили його лідерські якості на високому рівні (4–5 балів за більшістю критеріїв), що свідчить про наявність персонального авторитету, відкритість до комунікації, чесність і професіоналізм. Особливо високо були відзначені такі характеристики, як надійність, відповідальність, здатність підтримувати команду та сприяти формуванню сприятливого робочого клімату.

Крім того, самооцінка керівника майже повністю збігалася з оцінками працівників, що вказує на високий рівень саморефлексії та усвідомлення власного стилю управління. За результатами анкетування, 90 % працівників позитивно оцінили стиль керівництва як відкритий, справедливий і гнучкий, а 80 % відзначили комфортну атмосферу в колективі, наявність взаємоповаги та підтримки. Також важливою є констатація того, що 70 % співробітників вважають свою роботу значущою, що вказує на загальний рівень мотивації й залученості.

Водночас результати дослідження виявили й певні проблемні зони, над якими доцільно працювати. Зокрема, 60 % опитаних вказали на недостатню прозорість і формалізацію системи мотивації. Це підтверджується й результатами методу 360 градусів, де саме в аспектах мотивації та професійного розвитку спостерігалися певні розбіжності між самооцінкою керівника та

оцінками працівників. Виявлена також потреба в удосконаленні навичок делегування повноважень і розвитку стратегічного бачення, що є ключовими чинниками для довгострокового підвищення ефективності управління.

Таким чином, поєднання результатів обох методик дозволяє зробити висновок про наявність у керівника високого лідерського потенціалу, який базується на особистих якостях, адаптивності та ефективному управлінському стилі. Водночас реалізація рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації, делегування та стратегічного планування сприятиме подальшому зростанню ефективності системи менеджменту персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне дослідження підтверджує, що лідерство є багатоаспектним соціально-психологічним явищем, що охоплює здатність особи впливати на поведінку інших людей, формувати мотивацію до досягнення спільних цілей та забезпечувати ефективну взаємодію в організаційному середовищі. На відміну від формального керівництва, яке базується на посадових повноваженнях, лідерство ґрунтується на персональному авторитеті, емоційному інтелекті, здатності до комунікації та харизмі.

Лідер виконує низку критичних функцій у системі управління персоналом: мотиваційну, інтеграційну, орієнтаційну, комунікативну та інноваційну. Саме через ці функції забезпечується не лише поточна результативність команди, а й довготривалий розвиток організації. Особливо важливою є здатність лідера надихати персонал, координувати їхні дії, спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних орієнтирів, а також формувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Аналіз типології лідерських стилів дозволив встановити, що стиль керівництва визначає характер взаємодії між лідером та підлеглими, рівень залученості персоналу, ефективність комунікацій та мотиваційне середовище в організації. Серед традиційних стилів виокремлюють авторитарний, демократичний та ліберальний, кожен з яких має свої переваги й обмеження залежно від управлінської ситуації.

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набувають адаптивні та комбіновані стилі, серед яких важливе місце посідають ситуаційний стиль Херсі-Бланшара, трансформаційне лідерство, харизматичний та коучинг-стиль. Їхня ефективність зумовлена гнучкістю, орієнтацією на індивідуальні потреби працівників, стратегічне бачення та розвиток потенціалу персоналу. Особливо ефективними в умовах малих підприємств є демократичний,

ситуаційний та коучинг-стиль, які сприяють підтриманню атмосфери довіри, високої залученості та ініціативності. Вони забезпечують швидку адаптацію до змін, формування сильної команди та розвиток лояльності до організації.

Стиль лідера також впливає на основні компоненти системи управління персоналом – мотивацію, організаційну культуру, розвиток, комунікації, інноваційність. Від правильно обраної моделі поведінки залежить ефективність управлінських рішень, швидкість реалізації змін та рівень задоволеності працівників.

У підрозділі було проаналізовано основні підходи до оцінювання лідерських якостей керівника, які поділяються на кількісні (KPI, цифрова аналітика) та якісні (експертне опитування, 360-градусне оцінювання, компетентнісний підхід, соціометричні методи). Комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати цілісну картину ефективності лідера, його стилю керівництва, впливу на колектив та потенціалу для розвитку.

Зокрема, модель Блейка і Моутон надає можливість візуально визначити управлінський стиль лідера за рівнем орієнтації на завдання і на людину. Ситуаційна модель Херсі-Бланшара дозволяє адаптувати стиль залежно від рівня зрілості працівників. Метод 360 градусів формує багатовимірне уявлення про лідера, а експертні методики та компетентнісний підхід забезпечують глибоку якісну діагностику управлінських компетенцій.

Аналіз загальної характеристики фермерського господарства ****
 ***** та основних фінансово-економічних показників його діяльності за 2022–2024 роки дозволив зробити комплексні висновки щодо рівня стабільності, ефективності функціонування та динаміки розвитку підприємства. Проведене дослідження фінансової звітності та супровідних показників підтвердило, що підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання обсягів виробництва, розширення кадрового потенціалу та посилення позицій на регіональному ринку.

Зокрема, виручка від реалізації продукції зросла з 3500 тис. грн у 2022 році до 4700 тис. грн у 2024 році, що свідчить про успішну збутову стратегію, належний рівень попиту на продукцію та розширення ринкових зв'язків. Чистий

прибуток підприємства збільшився на 60%, а прибуток від реалізації — на 57,1%, що підтверджує раціональне використання ресурсів, зростання продуктивності праці та ефективність операційної діяльності. Крім того, зростання середньооблікової чисельності працівників із 10 осіб у 2022 році до 12 у 2024 році вказує на поступове розширення виробничих масштабів та позитивний соціальний ефект у регіоні.

Проте разом із позитивною динамікою було виявлено ряд проблемних аспектів. Так, у 2024 році спостерігається уповільнення темпів зростання прибутковості, а також зниження фінансового результату до оподаткування на тлі зростання собівартості реалізованої продукції. Таке зниження пояснюється зростанням цін на енергоносії, логістику, матеріально-технічне забезпечення, що вплинуло на підвищення витратної частини господарської діяльності. Водночас підприємство не допустило збитковості, а загальна динаміка зберігається позитивною, що дозволяє характеризувати його фінансовий стан як стабільний, але такий, що потребує посилення внутрішнього контролю.

Серед основних недоліків було виявлено відсутність гнучкої системи контролю за витратами, що ускладнює оперативне реагування на зміну зовнішніх умов. Крім того, сезонність виробництва створює нерівномірне навантаження на трудові ресурси протягом року та впливає на стабільність фінансових потоків. Низький рівень активності у міжсезоння зменшує оборотність капіталу та створює ризики короткострокової неплатоспроможності. Внутрішні управлінські процеси здебільшого реалізуються в ручному режимі, що уповільнює прийняття рішень, особливо в умовах зовнішньої нестабільності.

У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження низки управлінських і фінансових рішень, спрямованих на підвищення адаптивності та результативності підприємства. Передусім, доцільним є проведення аудиту витратної частини бюджету з метою виявлення слабких місць у формуванні собівартості продукції та можливостей її оптимізації. Пропонується також запровадити систему управлінського обліку на базі доступного програмного

забезпечення, що дозволить оперативно моніторити витрати, відстежувати ефективність використання ресурсів та знижувати ризики перевитрат.

Для зменшення негативного впливу сезонності варто розглянути диверсифікацію видів діяльності, зокрема переробку сільськогосподарської продукції (виготовлення соків, джемів, сухофруктів), що дозволить створити додану вартість та зберегти активність виробничих процесів у міжсезонний період. Рекомендується також запровадити систему щорічного бюджетування з поетапним контролем виконання планових показників по кварталах, що забезпечить фінансову дисципліну та можливість оперативного реагування на відхилення.

У сфері кадрової політики доцільно розробити інструменти гнучкої зайнятості для сезонних працівників, укладати попередні договори на повернення у наступні сезони, що дозволить знизити витрати на залучення нових працівників і підвищити стабільність кадрового складу. Крім того, рекомендується підвищити рівень фінансової обізнаності керівництва через участь у профільних навчаннях, що сприятиме більш ефективному управлінню витратами, прибутком і стратегічними фінансовими рішеннями.

Таким чином, фермерське господарство **** ***** має позитивну динаміку розвитку, проте для досягнення стабільного зростання в умовах нестабільного ринку необхідне посилення внутрішніх управлінських процесів, вдосконалення системи контролю за витратами, впровадження інноваційних інструментів управлінського обліку та диверсифікація джерел доходів. Усе це дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

У ході аналізу основних аспектів лідерства в системі менеджменту персоналу фермерського господарства **** ***** було зосереджено увагу на тих структурних елементах кадрової політики, що прямо залежать від особистого впливу керівника та формуються під дією його управлінського стилю. У межах дослідження були виділені три ключові складові, у яких

лідерські якості керівника мають визначальний вплив: організаційна культура, мотиваційна система та система внутрішніх комунікацій. Їх сукупне функціонування забезпечує не лише ефективність управління, а й стабільність трудових відносин, рівень залученості працівників та адаптивність підприємства до змін.

Результати аналізу показали, що стиль лідерства керівника фермерського господарства має виражені риси демократичного та ситуаційного підходів із елементами трансформаційного лідерства. Це проявляється у відкритості до комунікації з працівниками, прагненні враховувати їх думки під час ухвалення рішень, створенні доброзичливої робочої атмосфери, а також у високому рівні особистої залученості до виробничих процесів. Такі характеристики сприяють формуванню довіри, зниженню рівня конфліктності, підтриманню морального клімату в колективі.

До виявлених недоліків системи менеджменту персоналу ** ****
 ***** варто віднести: недостатню формалізацію управлінських процедур, що знижує керованість у періоди пікових навантажень; переважну орієнтацію на матеріальні стимули за відсутності довгострокової програми нематеріального заохочення персоналу; слабку системність внутрішніх комунікацій, які здебільшого здійснюються у вигляді усних розпоряджень або особистих зустрічей; обмежене використання цифрових технологій для управління персоналом, зокрема в питаннях обліку робочого часу, планування завдань і збереження зворотного зв'язку.

З огляду на результати аналізу, можна сформулювати наступні пропозиції: формалізувати ключові управлінські процедури (затвердження завдань, розподіл обов'язків, графіки роботи, звітність) шляхом розробки локальних нормативних актів, що підвищить прозорість і відповідальність у трудових відносинах. Розробити багаторівневу мотиваційну систему, яка включатиме як грошові, так і нематеріальні стимули – визнання, ротацію функцій, навчання, мікронагороди за досягнення, елементи соціальної підтримки. Упровадити елементи цифрового HR-менеджменту – використання таблиць, месенджерів, онлайн-планерів для

координації роботи, що дозволить спростити контроль за виконанням завдань і зменшити навантаження на керівника сформувати систему внутрішніх комунікацій, яка б поєднувала як особисту комунікацію, так і письмову фіксацію інформації (журнали завдань, внутрішні накази, планерки), що дозволить зберігати єдність командної роботи та уникати дублювання зусиль. Розширити функції наставництва шляхом передачі частини повноважень досвідченим працівникам, що створить основу для формування кадрового резерву й делегування рутинних завдань.

Отже, лідерство в системі менеджменту персоналу фермерського господарства **** ***** відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури, мотивації та комунікаційних процесів. Стиль управління, що поєднує елементи демократії, підтримки та особистого прикладу, створює сприятливі умови для ефективної командної роботи. Разом із цим, для підвищення стійкості та результативності управління персоналом доцільним є удосконалення системи управління за рахунок формалізації процесів, впровадження сучасних HR-практик та підвищення стратегічного рівня лідерського впливу.

У межах практичної частини дослідження було здійснено комплексну оцінку лідерських якостей керівника фермерського господарства **** ***** із використанням ряду якісних і кількісних методик, адаптованих до специфіки малого підприємства. Метою оцінювання стало виявлення сильних сторін управлінського стилю керівника, визначення потенційних зон розвитку та формування рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу через розвиток лідерського потенціалу.

Застосування SWOT-аналізу дозволило виокремити ключові характеристики лідерства керівника. До сильних сторін було віднесено високий рівень особистої відповідальності, гнучкість у прийнятті рішень, здатність до швидкої адаптації в умовах змін, комунікабельність та авторитет серед працівників. Серед слабких сторін – часткова централізація рішень, перевантаження через відсутність делегування, нестача стратегічного бачення у

довгостроковому плануванні. Можливостями розвитку є запровадження цифрових інструментів управління, залучення нових форм мотивації, впровадження елементів наставництва та делегування повноважень. До загроз було віднесено ризик професійного вигорання, залежність ефективності роботи підприємства від однієї ключової фігури, а також обмеженість внутрішнього резерву кадрів.

Метод оцінки результативності команди за допомогою KPI (у спрощеній формі) показав, що працівники досягають більшості поставлених цілей у визначений термін, рівень продуктивності загалом задовільний, а плинність кадрів є низькою, що свідчить про позитивний вплив керівника на стабільність колективу. Проте зафіксовано відсутність чітко визначених індикаторів індивідуальної ефективності, що ускладнює більш глибокий аналіз внеску окремих працівників у досягнення спільного результату.

Метод 360 градусів, реалізований у спрощеному форматі анкетування працівників, засвідчив високий рівень довіри до керівника, позитивне сприйняття його управлінського стилю, лояльність працівників та задоволеність морально-психологічним кліматом у колективі. При цьому було виявлено низку аспектів, що потребують уваги — зокрема, необхідність більш чіткого формулювання завдань, систематизація процесів прийняття рішень, а також покращення механізмів зворотного зв'язку.

Анкетування персоналу засвідчило, що більшість працівників позитивно оцінюють стиль керівництва, вважають керівника джерелом натхнення, а не контролю, відзначають його емоційну стабільність, готовність до діалогу та справедливість у розподілі обов'язків. Разом з тим, працівники висловлюють побажання щодо частішої участі в обговоренні змін, більшої відкритості щодо планів підприємства та зменшення ручного управління.

Таким чином, на основі результатів усіх методик було ідентифіковано сильні сторони лідерства керівника: високий рівень комунікативних навичок і особистого авторитету; емпатія, повага до працівників, емоційна

врівноваженість; вміння згуртовувати команду та підтримувати її мотивацію; орієнтація на розвиток і підтримку внутрішнього порядку в колективі.

З огляду на виявлені недоліки, пропонується впровадити такі заходи. Формування системи делегування: передача частини функціоналу досвідченим працівникам або створення позиції адміністратора/заступника для зменшення навантаження на керівника. Розробка внутрішніх стандартів управління: створення базових регламентів для організації праці, щотижневого планування та внутрішньої звітності. Впровадження простих цифрових інструментів контролю: використання електронних таблиць або безкоштовних сервісів (наприклад, Trello, Google Workspace) для відстеження виконання завдань та комунікації. Організація внутрішніх зібрань/планерок: регулярні зустрічі для підбиття підсумків, озвучування труднощів і планування роботи підвищать прозорість та залученість працівників. Індивідуальні плани розвитку керівника (IDP): участь у семінарах із стратегічного менеджменту, тайм-менеджменту та делегування, що дозволить удосконалити управлінські компетенції.

У підсумку, проведене оцінювання свідчить про наявність стійкого лідерського потенціалу у керівника фермерського господарства****
*****, що ґрунтується на авторитеті, персональній відповідальності, емпатії та здатності до мобілізації персоналу. Для переходу на новий рівень ефективності доцільним є стратегічне посилення управлінських компетенцій, підвищення рівня делегування, формалізація управлінських процедур та активніше використання цифрових інструментів комунікації. Це дозволить не лише зберегти поточні досягнення, а й забезпечити подальший розвиток підприємства на основі принципів сталого та ефективного лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ.: Наш Формат, 2019. С. 304.
2. Азарян А. А. Менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. С. 472.
3. Бандура А. П. Основи менеджменту. Львів: Новий світ. 2019. № 5. С. 360.
4. Бандура С. І., Журавльова О. В., Воловик М. І. Теорія лідерства в управлінні персоналом. *Вісник економіки та управління*. 2020. № 3. С. 112–118.
5. Васюренко Н.П, Черчик Р.М. Роль лідерства в функціонуванні малих підприємств. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (12 травня 2025 року, м. Луцьк). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 30-33.
6. Васюренко Н. П. Лідерство в системі менеджменту персоналу організації. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції*: матеріали XIV Міжнародної наук.-практ. конф.(22 травня 2025 р., м. Рівне). Рівне: НУВГП, 2025. С. 43-45.
7. Григор'єва І. В. Теоретичні основи розвитку лідерських якостей в умовах трансформації управління. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 1(29). С. 55–60.
8. Друкер, П. Ф. Ефективний керівник. Київ: Основи, 2006. С. 240.
9. Данилюк М. Ю. Сучасні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності керівника. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 112–117.
10. Завадська Л. В. Лідерство в системі менеджменту: теоретико-методичні засади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 39. С. 103–107.

11. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства. Харків: Фабула, 2018. 304 с.
12. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 23.11.2024).
13. Мірошніченко О. В. Методи оцінки результативності керівника на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 72–76.
14. Нестуля С. І. Лідерство - необхідна умова і об'єктивна потреба в нових реаліях сучасного світу. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Економічні науки*. 2010. № 4(43). С. 119-123.
15. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. Київ: ДП НВЦ «Пріоритети», 2017. С. 40.
16. Осовська Г. В. Менеджмент. Київ : Кондор, 2015. С. 563.
17. Паламарчук С. В. Лідерство як чинник ефективного управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 47. С. 85–89.
18. Стецько Н. І. Лідерство в системі управління персоналом: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 150.
19. Ткачук О. В. Теоретичні основи лідерства в системі управління організацією. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. № 2. С. 118–123.
20. ** **** *****. URL: *****_. (дата звернення 05.04.2025)
21. Фідлер Ф. Модель ситуаційного лідерства. *Теорії лідерства: хрестоматія*. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. С. 112–127.
22. Коттер, Дж. Лідерство і зміни. Київ: Основи, 2003. С. 254.
23. Кузьмін О. Є., Гринчук І. В. Менеджмент організацій. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2020. № 3. С. 392.

24. Черчик Л. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.
25. Шубалий О. М., Рудь Н. Т, Гордійчук А. І. Управління персоналом. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 404.
26. Spencer, L. M., Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley, 1993. 384 p.
27. Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985. 256 p.
28. Moreno, J. L. Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama. Beacon, NY: Beacon House, 1953. 466 p.

ДОДАТКИ

Додаток Б
Таблиця Б.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності ** *****

***** за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. Відхил.		Віднос. Відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Власний капітал, тис. грн.	158.0	209.8	235.0	51,8	25,2	32,78	12,01
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	340.0	400	430.0	60.0	30.0	17.65	7.5
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	300.0	266.0	280.0	-34.0	14.0	-11.33	5.26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	260.0	274.0	290.0	14.0	16.0	5.38	5.84
Валовий прибуток, тис. грн.	40.0	30.0	25.0	-10.0	-5.0	-25.0	-16.67
Чистий прибуток, тис. грн.	97.0	63.0	50.0	-34.0	-13.0	-35.05	-20.63
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11.0	12.0	12.0	1.0	0.0	9.09	0.0
Фонд оплати праці, тис. грн.	410.0	470.0	510.0	60.0	40.0	14.63	8.51
Фондовіддача, грн.	3.1	3.3	3.5	0.2	0.2	6.45	6.06
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	3100.0	3300.0	3400.0	200.0	100.0	6.45	3.03
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	102.0	102.0	104.0	0.0	2.0	0.0	1.96
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	307.0	348.0	365.0	41.0	17.0	13.06	4.89
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	29.1	27.5	27.0	-1.6	-0.5	-5.50	-1.82
Рентабельність власного капіталу, %	61.4	56.0	53.0	-5.4	-3.0	-8.79	-5.36
Рентабельність підприємства, %	20.1	18.7	17.5	-1.4	-1.2	-6.97	-6.42
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	110.0	95.0	100.0	-15.0	5.0	-13.64	5.26
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	295.0	200.0	190.0	-95.0	-10.0	-32.2	-5.0

Примітка розраховано на основі додатку А

Додаток Б
Таблиця Б.2

Показники фінансових результатів ** **** * за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. Відхил.		Віднос. Відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	300.0	266.0	288.0	-34.0	14.0	-11.3	5.26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	260.0	274.0	290.0	14.0	16.0	5.38	5.84
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	40.0	-8.0	-10.0	-48.0	-2.0	-120.0	-25.0
Інші операційні доходи, тис. грн.	22.0	24.0	25.0	2.0	1.0	9.09	4.17
Адміністративні витрати, тис. грн.	12.0	10.0	11.0	-2.0	1.0	-16.67	10.0
Витрати на збут, тис. грн.	6.0	5.0	4.0	-1.0	-1.0	-16.67	-20.0
Інші операційні витрати, тис. грн.	5.0	6.0	6.0	1.0	0.0	20.0	0.0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	38.0	3.0	4.0	-35.0	1.0	-92.11	33.33
Інші фінансові доходи, тис. грн.	2.0	1.0	1.0	-1.0	0.0	-50.0	0.0
Інші доходи, тис. грн.	1.0	1.0	2.0	0.0	1.0	0.0	100.0
Фінансові витрати, тис. грн.	5.00	5.00	4.00	0.00	-1.00	0.00	-20.00
Інші витрати, тис. грн.	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	35.0	3.0	6.0	-32.0	3.0	-91.43	100.0
Податок на прибуток, тис. грн.	6.0	0.0	1.0	-6.0	1.0	-100.0	inf
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	29.0	2.0	5.0	-27.0	3.0	-93.10	150.0

Примітка: розраховано на основі даних додатку В.

Додаток Б

Таблиця Б.3

Показники фінансового стану ** **** ***** за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. Відхил.		Віднос. Відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
1.1. Коефіцієнт покриття	1.43	1.18	1.10	-0.25	-0.08	-17.48	-6.78
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.91	0.72	0.70	-0.19	-0.02	-20.88	-2.78
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.28	0.19	0.21	-0.09	0.02	-32.14	10.53
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	0.56	0.47	0.51	-0.09	0.04	-16.07	8.51
2.2. Коефіцієнт фінансування	0.83	0.68	0.72	-0.15	0.04	-18.07	5.88
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0.14	0.9	0.12	-0.05	0.03	-35.71	33.33
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.48	0.35	0.37	-0.13	0.02	-27.08	5.71
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	0.91	0.72	0.75	-0.19	0.03	-20.88	4.17
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	2.73	2.60	2.65	-0.13	0.05	-4.76	1.92
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1.03	0.88	0.92	-0.15	0.04	-14.56	4.55
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	0.17	-0.11	0.05	-0.28	0.16	-164.71	- 145.4 5
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.24	0.19	0.22	-0.05	0.0	-20.83	15.79
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	0.11	0.09	0.10	-0.02	0.01	-18.18	11.11

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Анкетування працівників

Блок 1. Комунікація та управлінський стиль

1. Чи легко вам звернутися до керівника з ініціативами або проблемами?
2. Наскільки відкритим ви вважаєте стиль управління на підприємстві?
3. Чи враховує керівник вашу думку під час прийняття рішень?
4. Чи відкритий керівник до зворотного зв'язку?
5. Наскільки активно керівник залучає працівників до обговорення рішень?
6. Наскільки, на вашу думку, керівник справедливий у прийнятті рішень?

Блок 2. Мотивація та розвиток

7. Чи відчуваєте ви заохочення до якісного виконання роботи?
8. Чи існує система винагород за хороші результати?
9. Чи отримуєте ви зворотний зв'язок щодо вашої роботи?
10. Чи відчуваєте ви, що ваша праця визнається і винагороджується?
11. Чи є можливості для професійного розвитку?
12. Чи отримуєте ви підтримку з боку керівництва у разі потреби?

Блок 3. Загальна задоволеність роботою

13. Чи задоволені ви своїми умовами праці?
14. Чи вважаєте ви свою працю важливою для підприємства?
15. Чи плануєте залишитися працювати на цьому підприємстві?

Блок 4. Організаційний клімат

16. Чи комфортно вам працювати в колективі?
17. Чи існує взаємопідтримка між працівниками?
18. Як би ви оцінили морально-психологічний клімат на підприємстві?

Блок 5. Умови праці та ресурси

19. Наскільки справедливо, на вашу думку, розподіляються обов'язки?
20. Чи достатньо ресурсів і підтримки для виконання поставлених завдань?
21. Чи готові ви рекомендувати підприємство як місце роботи?