

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Аналіз проблеми стилю керівництва та лідерства в бізнес-організаціях»

Виконала: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Вавілка Дар'я Федорівна

Керівник: к.е.н., доцент Петруня В.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Вавілкина Д.Ф. Аналіз проблеми стилю керівництва та лідерства в бізнес-організаціях.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою роботи є дослідження проблеми стилю керівництва та лідерства в бізнес-організаціях та аналіз їх впливу на діяльність організацій і персонал.

У роботі досліджено теоретичні засади стилів керівництва та лідерства; проаналізовано сутність, складові та особливості цих понять; оцінено переваги та недолік різних стилів; визначено риси, якості та навички сучасного й ефективного лідера; оцінено та проаналізовано вплив стилю керівництва на мотивацію, продуктивність та організаційну культуру; досліджено значення та особливості керівництва у фермерському господарстві; проведено емпіричне дослідження (опитування, аналіз кейсі і статистичних даних) щодо ефективності обраного в досліджуваному господарстві стилю управління та лідерських якостей керівника; розроблено комплекс рекомендацій для підвищення ефективності керівництва та лідерства на даному підприємстві.

Дослідження проведено на матеріалах Фермерського господарства «Урожай-ССМ».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку та списку використаних джерел. Текст роботи викладено на 50 сторінках, на яких міститься 11 рисунків та 8 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 24 джерела.

Ключові слова: стиль керівництва, лідерство, лідер, ефективне керівництво, бізнес-організації.

ANNOTATION

Vavilkina D.F. Analysis of the management and leadership style problem in business organisations.

Bachelor's qualification work for obtaining the degree of Bachelor in specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance, 2025.

The aim of this work is to study the management and leadership style problem in business organisations and to analyze their impact on organisational performance and staff.

The work explores the theoretical foundations of management styles and leadership; analyzes the essence, components, and features of these concepts; evaluates the advantages and disadvantages of various styles; identifies the traits, qualities, and skills of a modern and effective leader; assesses and analyzes the impact of management style on motivation, productivity, and organizational culture; examines the significance and specifics of leadership in a farming enterprise; conducts empirical research (survey, case study analysis, and statistical data) on the effectiveness of the management style and leadership qualities of the manager in the studied enterprise; and develops a set of recommendations for improving leadership and management effectiveness at the enterprise.

The research is based on materials from the farming enterprise “Urozhai-SSM”.

The qualification work consists of an introduction, two chapters, a conclusion, and a list of references. The text of the work is presented on 50 pages and includes 11 figures and 8 tables. The bibliography includes 24 sources.

Keywords: management style, leadership, leader, effective management, business organisations.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ СТИЛІВ	
КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Сутність, складові та концепції поняття «Стиль керівництва»	6
1.2. Переваги та недоліки різних стилів керівництва.....	14
1.3. Сутність та особливості поняття «лідерство». Риси, якості та навички лідера.....	16
1.4. Проблема стилю керівництва та лідерства в бізнес-організаціях.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА НА ПРИКЛАДІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «УРОЖАЙ-ССМ».....	
2.1. Значення та особливості керівництва у фермерському господарстві в сучасних умовах.....	29
2.2. Загальна характеристика Фермерського господарства «Урожай-ССМ».....	33
2.3. Аналіз проблеми стилю керівництва та лідерства у Фермерському господарстві «Урожай-ССМ».....	40
2.4. Рекомендації щодо підвищення рівня ефективного управління та покращення лідерських навичок і якостей у Фермерському господарстві «Урожай-ССМ».....	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується стрімкими змінами, високою конкуренцією на глобальному рівні та швидким розвитком технологій, стиль керівництва та лідерства набуває ключового значення для забезпечення ефективної діяльності організацій. Вибір відповідного управлінського підходу безпосередньо впливає на важливі аспекти функціонування бізнесу: формування корпоративної культури, продуктивність і мотивацію працівників, гнучкість компаній і їхню здатність адаптуватися до змін на ринку.

Актуальні дослідження свідчать про те, що лідерство не є універсальним явищем, і його результативність визначається низкою чинників — від організаційної структури й галузевої специфіки до професійного рівня персоналу й особливостей національного контексту.

Це питання має також виразну практичну значущість. Упровадження ефективних стилів керівництва сприяє зростанню продуктивності персоналу, оскільки залучені й мотивовані співробітники зазвичай проявляють більше ініціативи та досягають вищих результатів. Орієнтація на людський фактор у лідерстві формує сприятливу психологічну атмосферу в колективі, що знижує рівень стресу й запобігає професійному вигоранню. У періоди ринкової нестабільності — під час криз, пандемій або економічних спадів — саме від стилю керівництва залежить, чи зможе компанія зберегти згуртованість команди, адаптуватися до нових умов і уникнути значних втрат.

Отже, ефективне керівництво передбачає наявність гнучкості, розвиненого емоційного інтелекту та вміння адаптуватися, що робить вивчення цієї теми особливо актуальним для сучасних управлінців і підприємців.

Широкі коло питань із дослідження та аналізу проблеми стилю керівництва та лідерства в бізнес-організаціях висвітлені в роботах

вітчизняних і зарубіжних учених. Серед цих робіт слід визначити дослідження науковців А. Шегди, Н. Малої, О. Кузьміна, Р. Блейка та Д. Моутона, В. Гладунського, де розглянуто питання взаємодії керівника з підлеглими, досліджено чинники впливу на формування стилю керівництва.

Дослідження особливостей стилів керівництва, його видів та методів управління висвітлювались Д. МакГрегором, Р. Блейком, Дж. Моутоном, К. Левіним, Г. Гібш, М. Х. Месконом та ін. Накопичено велику кількість емпіричних даних і створено багато теоретичних моделей для розрізнення основних стилів керівництва.

Дослідженню питань феномена лідерства, обґрунтування якостей, необхідних лідеру, присвячені наукові праці Адізеса І., Бредфорда Д., Вороніної В., Дірінга А., Дмитренко І., Єрмоленка О. та інших.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз впливу різних стилів керівництва та лідерства на ефективність, продуктивність, прибутковість і гнучкість бізнес-організацій в теоретичному аспекті та на конкретному практичному прикладі, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських підходів з урахуванням сучасних викликів і тенденцій.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретичні засади стилів керівництва та лідерства в бізнес-організаціях;
- проаналізувати сутність, складові та особливості досліджуваних понять;
- оцінити переваги та недоліки різних стилів керівництва;
- визначити риси, якості та навички сучасного та ефективного лідера;
- оцінити вплив стилю керівництва на мотивацію, продуктивність та організаційну культуру;

- дослідити значення та особливості керівництва у фермерському господарстві в сучасних умовах;
- охарактеризувати досліджуваний об'єкт – Фермерське господарство «Урожай-ССМ»;
- провести аналіз стилю керівництва та лідерства у Фермерському господарстві та виявити ключові проблеми й виклики;
- провести емпіричне дослідження (опитування, аналіз кейсів і статистичних даних) щодо ефективності обраного в господарстві стилю управління та лідерських якостей керівника;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності керівництва та лідерства на підприємстві.

Об'єктом наукового дослідження є стилі керівництва та лідерства в бізнес-організаціях та на конкретному підприємстві.

Предметом наукової роботи є процеси керівництва та лідерства в бізнес-організаціях, їхній вплив на ефективність управління, продуктивність працівників і загальну діяльність компанії.

Дослідження проведено на матеріалах Фермерського господарства «Урожай-ССМ» (код ЄДРПОУ - 43083834). На цьому ж підприємстві було пройдено переддипломну практику.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ефективної побудови управління організацією та персоналом і вибору ефективного стилю керівництва, а також набуття важливих лідерських якостей. Вивчалися наукові праці, статті, монографії, нормативно-правові документи, що стосуються стилів керівництва та лідерства. Використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, узагальнення, абстракція; соціологічні методи дослідження: анкетування та інтерв'ю; статистичний аналіз; метод експертних оцінок; SWOT-аналіз, інші чисельні та аналітичні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність, складові та концепції поняття «Стиль керівництва»

Науковий статус понять «менеджмент», «керівництво» та «управління» залишається певною мірою невизначеним, оскільки ці терміни широко застосовуються у різних галузях знань і контекстах. У різних науках, зокрема в економіці, психології, соціології, вони можуть мати відмінні трактування. Менеджмент розглядається як одна з форм управління, що передбачає цілеспрямований вплив на колектив або окремих виконавців з метою досягнення поставлених завдань та реалізації визначених цілей. Паралельно використовується термін «управління», однак він, на відміну від менеджменту, зазвичай має чітко окреслений об'єкт, наприклад, управління виробничими процесами, господарською діяльністю чи окремою організаційною одиницею. Поняття «керівництво» при цьому виконує інтегративну функцію в межах системи менеджменту й охоплює всі етапи управлінських процесів на підприємстві.

Первинно поняття «стиль» (лат. *stilus*, грец. *stylos*) розглядалося як паличка для письма, а пізніше використовувалося у значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це своєрідний «почерк» в діях керівника. Уперше питання про стилі керівництва було розглянуте К. Левіним в праці "Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії" (1938 р.).

Не слід ототожнювати поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Поняття «стиль керівництва» є вузьким і виявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків між керівником і підлеглим. Поняття «стиль управління» є ширшим і зумовлене розв'язанням організаційно-управлінських проблем.

Визначення літературних джерел дало змогу уточнити сутність поняття «стиль керівництва». Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. Поведінка – сукупність дій і вчинків, спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил.

Стиль керівництва має глибоко індивідуальний характер, оскільки формується під впливом особистісних якостей конкретної людини. Він відображає унікальний підхід керівника до взаємодії з колективом та особливості прийняття управлінських рішень. Таким чином, стиль керівництва значною мірою зумовлений індивідуальними рисами менеджера та його управлінською поведінкою. У процесі професійної діяльності поступово формується неповторний тип керівника, поведінкові моделі якого складно, а інколи й неможливо точно відтворити в інших умовах або особами з іншим досвідом. [4]

Концепції стилів керівництва

У теорії та практиці управління існує велика кількість типологій стилів керівництва. До середини 1970-х років найпоширенішою була класифікація, яка виокремлює чотири основні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний і синтетичний.

У багатьох джерелах можна зустріти твердження, що стиль керівництва є майже вродженою характеристикою особистості та не підлягає зміні. Однак управлінська практика спростовує таке уявлення.

По-перше, з накопиченням професійного досвіду керівники нерідко несвідомо модифікують свій стиль управління. Часто починають з авторитарного підходу — для встановлення дисципліни, завоювання авторитету та утвердження лідерської позиції. Згодом можуть перейти до демократичного стилю, а пізніше — делегувати значну частину повноважень, сприяючи автономності та відповідальності працівників.

По-друге, досвідчені менеджери розуміють, що використання лише одного стилю управління обмежує ефективність. Односторонній стиль робить керівника передбачуваним, а отже вразливим і контрольованим з боку підлеглих. Адже управління — це взаємний процес, у якому вплив не є одностороннім.

Крім того, володіння різними стилями управління розширює інструментарій керівника й підвищує ефективність його діяльності. В одних ситуаціях доцільно діяти м'яко й гнучко, в інших — виявити рішучість і наполегливість. Уміння свідомо змінювати стиль управління відповідно до обставин свідчить про високий рівень управлінської майстерності.

Стили управління добре поєднуються з трьома ролями транзактного аналізу Еріка Берна (див. табл. 1.1.). [5]

Транзактний аналіз як психотерапевтичний підхід був сформований у 1960-х роках американським психіатром Еріком Берном. Ґрунтуючись на спостереженнях за поведінкою людей та аналізі принципів класичного психоаналізу, він розробив власну концепцію, яка згодом стала основою для нового напрямку — транзакційного аналізу.

Цей метод передбачає поділ людської психіки на чіткі й доступні для розуміння елементи — особистісні ролі, поведінкові сценарії, моделі спілкування. Центральним поняттям теорії є три его-стани, притаманні кожній людині: Батько, Дорослий і Дитина. Кожен із них виявляється в комунікативній поведінці — наприклад, повчальний або критичний тон характерний для стану Батька, тоді як спонтанність чи грайливість відображають стан Дитини.

Ці его-стани не є сталими, а проявляються ситуативно, залежно від обставин, учасників взаємодії та контексту. Саме вони визначають характер нашої комунікації та пояснюють емоційні й поведінкові реакції. Усвідомлення того, який его-стан домінує в тій чи іншій ситуації, дозволяє людині краще зрозуміти себе, виявити нав'язані поведінкові шаблони й при потребі змінити свій життєвий сценарій.

Термін "транзакція" в цій концепції означає одиницю міжособистісного спілкування — обмін повідомленнями між людьми. У процесі комунікації его-стани співрозмовників взаємодіють, і саме ця взаємодія визначає, наскільки ефективним або проблемним буде спілкування. Конфлікти, нерозуміння чи психологічний дискомфорт можуть виникати саме через невідповідність або конфлікт між его-станами учасників транзакції. [7]

Таблиця 1.1.

Стилі управління залежно від ролей концепції транзактного аналізу

<i>Стиль</i>	<i>Роль</i>	<i>Основна форма звернення</i>
Авторитарний	Батько	Вимога
Демократичний	Дорослий	Пропозиція
Ліберальний	Дитина	Прохання

*Джерело [5]

1. Авторитарний стиль (синонім директивний, вольовий) — базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При такому стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи долучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, сприймається оточуючими як диктатор чи деспот, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і послаблення міжособових контактів. У групі назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати.

Батько — це той, кого поважають і слухаються, він авторитет. Позиція зверху, що не припускає іншої думки. Керівник у цій ролі перебуває в постійній напрузі, але при цьому справа робиться.

Авторитарний стиль лідерства доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно вирішити кризову, конфліктну ситуацію. Часто його використовують молоді й не впевнені в собі люди, які бояться втратити або не здобути авторитет.

2. Демократичний стиль – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи, а також стиль наставництва.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності та наголошенню на суспільних інтересах.

Роль дорослого передбачає рівність і повну відсутність маніпуляцій. Основна форма впливу — пропозиція. Варто розуміти, що коли ми людині щось пропонуємо, то вона має повне право нам відмовити.

Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з груповими очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних для існування умовах.

3. Ліберальний (номінальний) – керують підлеглі, “вказівки не даються”, “своя людина”.

Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи. Результатом ліберального стилю є різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність групи.

Але у деяких випадках, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних стосунків (корпоративна вечірка, відпочинок групи “на природі”, неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може виявитися доречним та дієвим.

Роль дитини, яка повністю знімає з себе відповідальність і розважається, багатьом керівникам не притаманна. Вони вважають, що керувати в такому стилі просто блюзнірство.

4. Синтетичний – стиль, у якому поєднуються різні стилі керівництва. Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер. [5, 6, с. 70-71]

Сучасні концепції стилю керівництва

Унаслідок посилення міжнародної конкуренції, активного розширення ринків збуту продукції та зростання інтенсивності міжнародних контактів, у 1970-х роках у світі відбувся перегляд традиційних підходів до стилів керівництва та поступове формування нових управлінських практик.

Однією з характерних тенденцій цього періоду став перехід від так званого «прихованого» («анонімного») стилю керівництва до «відкритого» («видимого»).

Прихований (анонімний) стиль керівництва передбачає відсутність прозорості в управлінській структурі організації. У межах такого стилю ключові управлінські рішення ухвалюються вищою ланкою керівництва, яка залишається невідомою не лише рядовим працівникам, але й представникам середнього та нижчого управлінського рівня. Це призводить до інформаційного вакууму та знижує рівень залучення персоналу.

12

Відкритий (видимий) стиль керівництва виник як реакція на недоліки та дискредитацію прихованої моделі. Його сутність полягає у підвищеній прозорості управлінських процесів, розвитку горизонтальних зв'язків та

каналів комунікації, заохоченні відкритого діалогу між різними структурними підрозділами. Такий підхід сприяє зміцненню довіри в колективі, підвищенню інформованості співробітників щодо поточного стану справ в організації, а також підвищує мотивацію працівників завдяки увазі до їхніх потреб, умов праці та професійного статусу.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки (див. рис 1.1.), побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей.

Стиль невтручання (так званий «убогий менеджмент») вирізняється вкрай низьким рівнем зацікавленості як у виробничих процесах, так і в потребах працівників. Керівник, який дотримується цього підходу, фактично самоусувається від управлінської діяльності, виконуючи лише базові функції для збереження своєї позиції в організації. Такий стиль часто розглядають як приклад деградації управління, коли керівник демонструє мінімальні зусилля у професійній діяльності, фокусуючись лише на формальному перебуванні в системі, а не на досягненні результатів.

Стиль керівництва типу «сільського клубу» відзначається підвищеною турботою про міжособистісні стосунки й благополуччя працівників, при цьому увага до виробничих показників залишається низькою. Основною метою такого керівництва є створення комфортного, неформального середовища, орієнтованого на підтримку доброзичливих взаємин. Досягнення організаційних результатів у такій моделі керівника турбує значно менше.

Стиль «керівництво завданнями» ґрунтується на максимальній орієнтації на виконання виробничих цілей при мінімальній увазі до людського фактора. Керівник зосереджує свої зусилля на досягненні високих результатів через жорсткий контроль, управлінський тиск та суворе дотримання повноважень. Відносини з підлеглими в цьому стилі мають

авторитарний характер, а людський потенціал розглядається як засіб досягнення поставлених завдань, а не як цінність сама по собі.

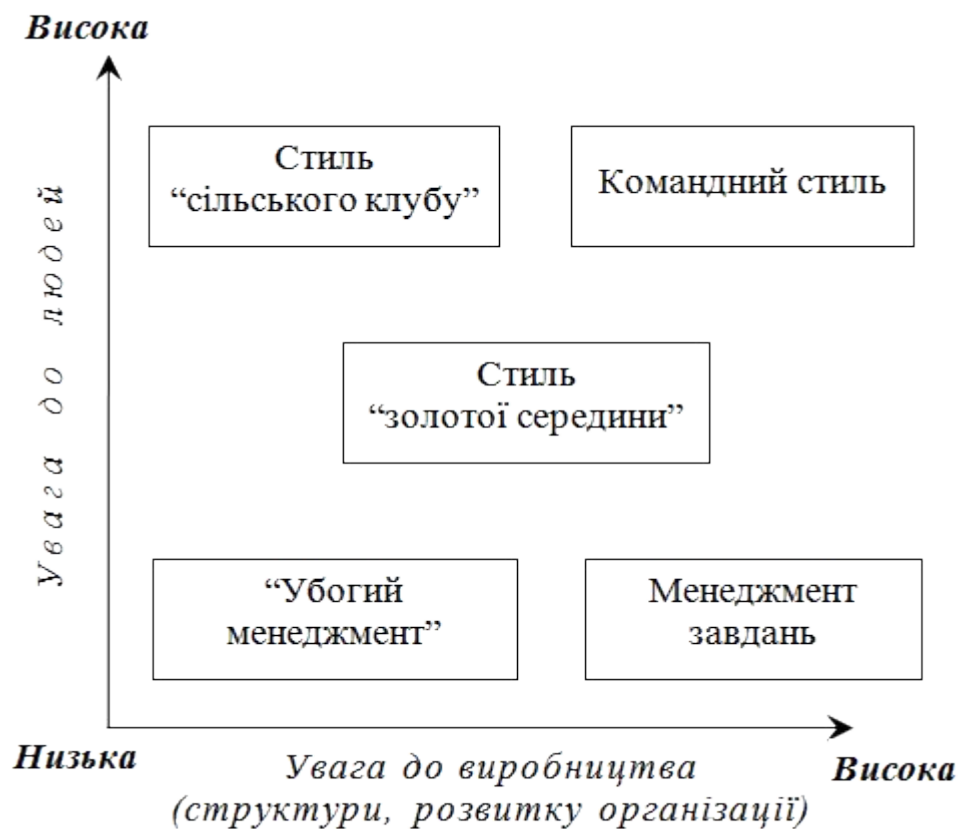


Рис. 1.1. Управлінська сітка Р.Блейка і Дж.Моутона

*Джерело [6, с.71]

Стиль “золотої середини”. Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси. 14

Командний стиль керівництва передбачає гармонійне поєднання високого рівня зацікавленості у виробничих результатах із глибокою турботою про потреби працівників. Такий стиль вважається найбільш ефективним, оскільки створює умови для досягнення стратегічних цілей через залучення мотивованих і відповідальних співробітників. В основі цього підходу лежить ідея колективної участі у прийнятті управлінських рішень, що сприяє формуванню атмосфери довіри, поваги та взаємної відповідальності. Працівники в такій системі ототожнюють себе з

організаційними цілями, що суттєво підвищує ефективність усієї управлінської діяльності.

Разом із тим, сучасні дослідження вказують на обмеженість погляду щодо універсальності будь-якого стилю керівництва. Зростає популярність підходів, які підкреслюють залежність ефективності стилю від конкретного контексту, у якому функціонує організація. Така позиція стала основою теорії ситуативного управління, згідно з якою керівники повинні бути гнучкими та адаптивними. Успішний керівник — це той, хто здатен оцінити зовнішні й внутрішні обставини, індивідуальні характеристики працівників і на основі цього обрати найприйнятніший стиль взаємодії. [6, с.71-72]

1.2. Переваги та недоліки різних стилів керівництва

Кожен із вищезазначених стилів має свої переваги та недоліки (див. табл. 1.2.). Керівник, який прагне стати ефективнішим, повинен бачити їх.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки стилів керівництва

Стиль	Переваги	Недоліки
<i>Авторитарний</i>	-Швидке прийняття рішень -Висока дисципліна та контроль -Ефективність у кризових ситуаціях -Чітка організація роботи -У невеликих організаціях забезпечує швидку реакцію на зміну зовнішніх умов	-Придушення ініціативи та творчості працівників -Низька мотивація та можливе незадоволення персоналу -Високий рівень стресу серед підлеглих -Великий ризик помилкових рішень через відсутність колективного обговорення -Керівник одноосібно несе тягар відповідальності
<i>Демократичний</i>	-Висока мотивація та залученість працівників -Баланс між контролем і свободою -Стимулювання ініціативи та творчості -Гармонійний психологічний клімат	-Повільний процес ухвалення рішень -Може призвести до конфліктів через різні точки зору -Не завжди ефективний у кризових умовах

Продовження таблиці 1.2.

	-Найуспішніше вирішуються інноваційні, нестандартні та творчі завдання	-потребує високої компетентності керівника -Відповідальність за виконання може довго перекладатися з однієї людини на іншу
Ліберальний	-Висока мотивація та творчий підхід працівників -Гнучкість у прийнятті рішень -Добрий психологічний клімат у колективі -Підлеглі відчувають довіру та відповідальність -В разі підвищується самореалізація співробітників -З'являється можливість перевірити людей, їх рівень відповідальності	-Низький рівень дисципліни та можливий хаос -Відсутність чіткої координації -Ризик ухилення від відповідальності -Висока ймовірність втрати контролю і влади -Люди можуть втратити орієнтир і змістити цілі -Не підходить для кризових умов або великих організацій
Синтетичний	-Гнучкість у виборі методів керування -Оптимальне поєднання контролю та свободи -Підходить для різних типів колективів -Ефективний як у стабільних, так і в кризових умовах	-Високі вимоги до компетенції керівника -Ризик неправильного вибору стилю у конкретній ситуації -Може викликати нерозуміння серед підлеглих через зміну підходів

*Складено автором за [6, с.70-71, 8, с.82-86]

Вибір менеджером найкращого стилю управління залежить від ситуації, характеру колективу, цілей та організації тощо. Авторитарний підходить для кризового менеджменту чи певних стресових ситуацій, ліберальний добре працює в креативних сферах, демократичний ефективний у компаніях, що цінують ініціативу, а синтетичний ідеальний для керівників із високими управлінськими навичками.

16

1.3. Сутність та особливості поняття «лідерство». Риси, якості та навички лідера

Людський фактор є найціннішим ресурсом будь-якої організації, але водночас і найменш передбачуваним в управлінні. Це твердження справедливе як для комерційних підприємств, так і для неприбуткових структур, включаючи виробничу сферу, державне управління чи громадські організації. Саме люди здатні визначати цілісність або фрагментарність організаційної діяльності.

Діяльність компаній формується не лише раціональною логікою, а насамперед переконаними людьми, які діють у певному культурному й історичному середовищі. Управління здійснюється не стільки через технічні системи чи технологічні рішення, скільки через особистість керівника, що спирається на власний інтелект, досвід, інтуїцію та емоції.

Історичний досвід доводить, що найвизначніші перемоги, як у військовій сфері, так і в економічній, стали можливими завдяки баченню та рішучості окремих особистостей, лідерів. Хоча не кожен лідер стає менеджером, важко уявити справді ефективного менеджера, який не мав би лідерських якостей. Таким чином, лідерство можна вважати не лише важливим компонентом, а й сутністю процесу керівництва. [9, с.26]

Визначення поняття «лідер» ще в 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). «Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити. Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює».

17

Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості. Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та

соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Коли керівник водночас виконує функції лідера соціальної групи, його управлінська діяльність набуває нової якості — вона здійснюється через призму неформального впливу. У такому випадку між керівником і підлеглими встановлюються стосунки типу «лідер — послідовник», які, як правило, є значно ефективнішими та глибшими, ніж традиційна модель взаємодії «керівник — підлеглий».

Лідерські якості дозволяють суттєво посилити управлінський вплив у ключових сферах діяльності: формування цілей, координація зусиль співробітників, оцінювання результативності, мотивація (шляхом особистого прикладу, рішучості, харизми, здатності надихати), зміцнення групової єдності та ефективного представлення інтересів колективу поза його межами. Лідерство також є важливим чинником, що формує бачення перспектив і стратегічних орієнтирів групи.

Узагальнюючи, лідерство можна визначити як ключовий елемент управлінської діяльності, що передбачає цілеспрямований вплив на поведінку окремих індивідів або робочого колективу за допомогою комунікативних навичок та особистих якостей керівника, які відповідають як внутрішнім, так і зовнішнім потребам групи.

Саме поняття активно досліджується в науці починаючи з 1920-х років. За час його дослідження науковцями було розроблено більше 65 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства (див. рис. 1.2.).

18

Керування (управління) визначається як розумовий та фізичний процес, котрий приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм доручення і розв'язують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи.

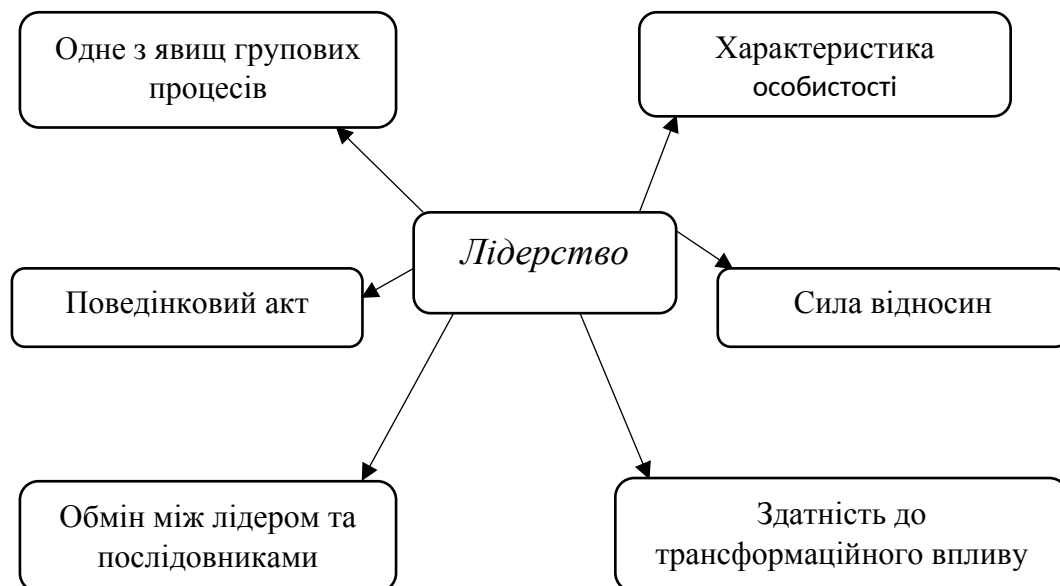


Рис. 1.2. Підходи до визначення лідерства

*Джерело [11, с. 5]

Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління). [10, с. 12-14]

Риси, якості та навички лідера

З давніх-давен мислителі та науковці відмічали, що лідерам притаманні особливі психологічні риси, що забезпечують здатність до впливу на інших. На сьогоднішній день існує безліч підходів та класифікацій, які мають на меті визначення саме тих якостей, які мають найбільше значення для лідера.

19

Цікаво, що переліки якостей, визначені різними науковцями, часто виявляються не просто не схожими, а навіть протилежними. Це може бути пов'язано з багатогранністю та невичерпністю феномену лідерства. Саме тому неможливо визначити 10 або 20 найголовніших лідерських якостей. Їх, насправді, набагато більше, вони проявляються у різних лідерів по-різному в залежності від особливостей їх характеру та специфіки

професійної діяльності. Ці якості можна поділити на чотири основні групи (див. рис. 1.3.):



*Джере
ло [11,
с. 7]

Рис. 1.3. Класифікація якостей лідера О.Г. Романовського

До когнітивно-емоційних якостей відносяться: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості.

До морально-вольових якостей: рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості.

До соціально-комунікативних якостей: комунікативні та організаційні здібності, емпатію, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду.

Індивідуально-парадоксальні якості – це такі риси особистості, що традиційно не відносяться науковцями до лідерських, але не тільки не заважають лідерам виконувати їхні функції, а й дозволяють досягати більшого й формувати неповторний лідерський стиль.

20

Кожна з груп якостей може бути вираженою більше, або менше в залежності від особливостей професійної діяльності лідера. Але кожен лідер має бути спрямованим на поступовий та сталий розвиток всіх груп якостей. Тільки гармонійне поєднання всіх груп якостей може дозволити лідеру

виконувати свої обов'язки найбільш ефективно: вести за собою послідовників, планувати діяльність, надихати інших, візуалізувати майбутнє, генерувати ідеї та інше. [11, с. 8]

Щодо навичок лідера, то в науковому співтоваристві не існує єдиної думки щодо навичок та вмінь лідера. Все ж, нижче презентована модель навичок лідера (див. табл. 1.3.), що була розроблена американськими дослідниками Дж. М. Коузесом та Б.З. Познером. Вони виділили 5 базових здібностей:

Таблиця 1.3.

5 практик видатного лідера за Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером

Навичка	Значення та особливість
Моделювання шляху для досягнення мети	<i>Щоб вказувати шлях, необхідно бути впевненим в орієнтирах.</i> <i>Здатність до моделювання шляху проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики. Розвиненість цієї навички також включає в себе готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію</i>
Надихання послідовників і їх серця	<i>Лідер повинен відзначати та заохочувати успішні дії співробітників.</i> <i>Бути лідером означає завжди визнавати заслуги людей, які прикладають зусилля для досягнення успіху, прагнути створювати культуру заохочення, засновану на загальних цінностях, які важливі для всіх у колективі. Тільки тоді можливий плідний розвиток командного духу.</i> <i>Здатність надихати послідовників проявляється у вмінні створювати позитивний і привабливий образ майбутнього. Крім того, лідер з розвиненими навичками натхнення вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.</i>
Сприйняття кожної нової мети як	<i>Здатність сприймати кожну мету як</i>

виклику	<i>виклик проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки: він весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди.</i>
Надання послідовникам можливості досягати більшого	<i>Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого проявляється в спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості</i> <i>Там, де людям довіряють, де надано можливість самостійно діяти, вони з більшою ймовірністю спрямовують свою енергію для досягнення виняткових результатів.</i>
Підбадьорення послідовників	<i>Здатність підбадьорювати інших проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.</i> <i>Шлях на вершину завжди непростий: круті підйоми, небезпечні ущелини; люди можуть втомитися, зневіритися, розчаруватися, захотіти здатися. Підтримати їх цим шляхом може лише щира зацікавленість, турбота.</i> <i>Людям важлива впевненість, що керівники не сумніваються в них і тому, що вони можуть виконати поставлені завдання. Потрібно, щоб члени команди відчували, що їх цінують.</i>

*Складено автором за [11, с. 8-9, 12]

1.4. Проблема стилю керівництва та лідерства в бізнес-організаціях

22

Сучасні виклики у сфері управління організаціями висуюють на перший план критичну необхідність дослідження феноменів лідерства та

керівництва. Якісне управління є запорукою стабільного функціонування систем, ефективного вирішення оперативних завдань та стратегічних проблем. При цьому такі взаємопов'язані категорії, як лідерство і керівництво, становлять концептуальну основу управлінської діяльності. Ця взаємозалежність обумовлює постійну увагу наукової спільноти до вивчення зазначених явищ. [13]

Багато хто не розрізняє понять «лідерство», «керівництво» та «влада», помилково вважаючи, що обіймаючи керівну посаду, менеджер автоматично має авторитет і виступає лідером колективу. Хоча з формального погляду це частково й так, але на практиці взаємозв'язок між цими категоріями є значно складнішим і залежить від низки чинників: типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня в управлінській ієрархії, особистісних рис керівника тощо.

Поняття влади слід розуміти як здатність реально впливати на поведінку інших осіб, тобто вона є одним із ключових інструментів управлінського впливу. Залежно від ситуації керівник може використовувати різні засоби впливу: страх, заохочення, апеляцію до традицій, харизму, переконання або залучення до процесів ухвалення рішень, орієнтуючись при цьому на потреби підлеглих. Чим сильніше працівники залежать від керівника, тим більший ступінь його владного впливу.

Щодо лідерства, то воно давно є предметом зацікавлення науковців. Попри різні підходи до його визначення, більшість дослідників погоджуються, що лідерство — це здатність особистості завдяки власним якостям впливати на поведінку інших, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей організації. [4]

23

Лідерство - це мистецтво, вінець управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва. На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують у різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими,

прибутковими та мають сталий дохід? Одностайна відповідь – ні. Одні організації досягають успіху та інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації, які перебувають у занепаді чи ще гірше на грані банкрутства. Головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих і вмілих робітниках та правильно обраному стилі керівництва.

Проблеми лідерства ключові для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство - це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів. [13]

Керівництво — це форма управлінської діяльності, яка базується на використанні владних повноважень з метою реалізації функцій менеджменту, розроблення управлінських методів і їхнього перетворення на конкретні управлінські рішення через ефективну комунікацію. У структурі менеджменту керівництво виконує інтеграційну роль, охоплюючи всі управлінські процеси в межах організації.

24

Протягом останніх п'яти десятиліть у теорії та практиці менеджменту й психології питання взаємозв'язку між лідерством та ефективністю управління набуло пріоритетного значення. Кожен керівник, який прагне досягти високих результатів, має розвивати в собі лідерські якості. Лідерство як форма управлінської взаємодії відрізняється від

традиційного керівництва. Ці поняття відображають дві окремі, але взаємопов'язані управлінські системи, що мають власні функції та форми прояву, при цьому обидві є важливими для забезпечення повноцінного управління організацією. [4]

Існує три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства (див. рис. 1.4.).

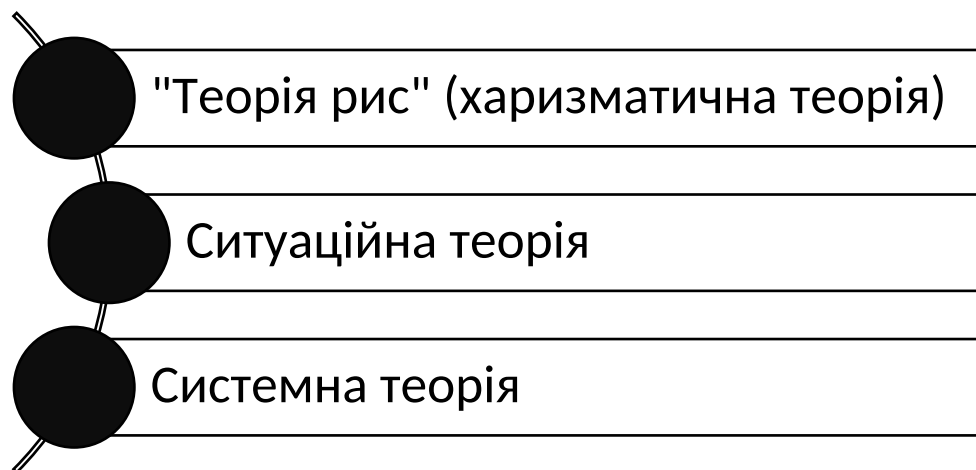


Рис. 1.4. Підходи до розуміння лідерства

*Складено автором за [4]

1. “Теорія рис” (харизматична теорія). Від слова “харизма”, тобто “благодать”, яка в різних релігіях пояснювалась як дещо, що зійшло на людину. Виходить з положень німецької психології кінця IX – початку XX ст. та концентрує свою увагу на природжених якостях лідера. Лідером, згідно цієї теорії, може бути лише така людина, яка має набір особистісних якостей або сукупністю певних психологічних рис.

25

2. Ситуаційна теорія лідерства. Теорія рис зовсім не відкидається, але стверджується, що в основному лідерство – продукт ситуації. У різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших хоча б в одній якості. Завдяки тому, що в даній ситуації ця якість і є необхідною, людина, якій вона притаманна, стає лідером. Властивості, риси та якості лідера ставали відносними. За думкою Ж. Піаже, такий тип лідера є дивним. Він перетворюється на “флюгер”, питання про активність лідера повністю знімається. Як це часто буває в

історії науки, два достатньо протилежні підходи породили третій, більш або менш компромісний варіант рішення проблеми.

3. Системна теорія лідерства. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і вивчати його потрібно з погляду цілей та задач групи, хоча і структура особистості лідерів при цьому не повинна ігноруватися. [13]

Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус. Спільними для лідера і керівника є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціальнопсихологічних механізмів. [4]

Поняття “лідер” в порівнянні з поняттям “керівник” є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може здійснювати вплив на працівників з метою запровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень. Не будь-який керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. А успіх в управлінні не компенсує поганого лідерства. Сучасний керівник повинен адаптувати свій стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники це ті, які уміють поводитися по-різному, залежно від вимог реальності. [13]

Відмінності між лідером і керівником зумовлені специфікою їхніх функціональних ролей. Керівник здійснює управлінський вплив через ухвалення рішень та контроль за їх реалізацією, тоді як лідер делегує прийняття рішень окремим працівникам, прагнучи гармонізувати суперечливі інтереси всередині колективу.

Серед основних відмінностей варто відзначити наступні:

– лідерство виникає природним шляхом, тоді як керівник набуває своєї посади в результаті призначення;

- управління керівника базується переважно на формалізованих структурах і процесах, у той час як лідерство має неформальний характер;
- становлення лідера залежить від психологічного клімату групи, а керівництво, зазвичай, характеризується більшою стабільністю;
- керівник діє в рамках делегованих повноважень організації, у той час як лідер здобуває визнання завдяки індивідуальним якостям: харизмі, авторитету, здатності до креативного мислення.

На практиці чіткий поділ між ролями керівника і лідера зустрічається рідко. Багато ефективних менеджерів одночасно мають лідерські риси, у той час як неформальні лідери рідше володіють управлінськими компетенціями, необхідними для формального керівництва.

Менеджер, який володіє навичками лідерства, здатен ефективно керувати як формальними, так і неформальними групами, створюючи сприятливий клімат для командної роботи. Сучасні підходи до менеджменту акцентують увагу на розвитку лідерського потенціалу, адже лідер виконує широкий спектр соціальних функцій: формування організаційної культури, забезпечення ефективної комунікації, управління конфліктами, побудова партнерств, адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, успішне керівництво передбачає гнучке застосування різних стилів управління відповідно до ситуаційних умов. У стабільному середовищі менеджмент може забезпечувати результативність діяльності без активного лідерського впливу. Однак в умовах динамічних змін саме лідерські здібності є ключовим чинником організаційної адаптивності та інноваційності. Отже, творча активність керівника виступає визначальною ознакою його ефективного лідерства. [13]

Основні проблеми у виборі стилю керівництва та лідерства

27

У бізнес-організаціях вибір стилю керівництва та підхід до лідерства значною мірою визначають ефективність роботи компанії, рівень мотивації персоналу та її конкурентоспроможність. Однак керівники стикаються з

низкою проблем (див. табл. 1.4.), які ускладнюють реалізацію оптимальної управлінської стратегії.

Таблиця 1.4.

Проблеми вибору стилю керівництва та лідерства

Проблема	Зміст проблеми
Відсутність гнучкості	Однією з найпоширеніших проблем є негнучкість керівників у застосуванні стилів управління. Деякі менеджери схильні дотримуватись одного стилю незалежно від обставин, що може призводити до низки негативних наслідків: неефективність в різних ситуаціях, нездатність адаптуватися до змін, конфлікти в колективі. Успішні лідери вміють адаптувати свій стиль відповідно до обставин.
Демотивація працівників	Невідповідний стиль керівництва може призвести до зниження рівня мотивації та залученості персоналу. Наприклад, надмірно авторитарний підхід часто викликає невдоволення, а занадто ліберальний – відсутність відповідальності.
Баланс між контролем і довірою	Керівники стикаються з дилемою: наскільки контролювати процеси та наскільки довіряти працівникам? Недостатній контроль може призвести до зниження ефективності, а надмірний – до втрати ініціативності.
Вплив змін та кризових ситуацій	Сучасний бізнес змінюється надзвичайно швидко, і керівники повинні бути готовими до кризи, змін ринку та нових викликів. Гнучкість у лідерстві та керівництві стає ключовою навичкою для успішного управління.
Крос-культурні виклики	У глобалізованому світі компанії часто працюють з міжнародними командами, що вимагає врахування культурних особливостей працівників

*Складено автором

Ефективний керівник – це той, хто здатен адаптувати свій стиль управління відповідно до ситуації, потреб працівників і змін зовнішнього середовища. Вибір неправильного стилю може призвести до серйозних

проблем, зокрема демотивації персоналу, зниження ефективності роботи, зростання рівня конфліктності в організації тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА
ЛІДЕРСТВА НА ПРИКЛАДІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
«УРОЖАЙ-ССМ»

2.1. Значення та особливості керівництва у фермерському господарстві в сучасних умовах

Розвиток підприємницьких відносин в агропромисловому секторі економіки України можливий шляхом використання різноманітних підходів. Велику частину сільського господарства України займає приватний сектор виробництва, що представлений різноманітними формами господарювання. Однією з форм малого бізнесу в аграрній сфері є фермерські господарства. Законодавчою основою створення, діяльності та припинення діяльності фермерських господарств є Конституція України, Земельний кодекс України, Закон України «Про фермерське господарство» та інші нормативно-правові акти України.

Світова практика економічного розвитку свідчить про те, що фермерське господарювання є одним із ключових чинників зміцнення економічної безпеки країни, розкриття її економічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на глобальному аграрному ринку. У розвинених країнах фермерство традиційно виступає основною формою сільськогосподарського виробництва, оскільки сприяє широкому асортименту продукції, створенню нових робочих місць і забезпеченню високих стандартів якості продукції.³⁰

На сучасному етапі переходу до моделі сталого розвитку виникає нагальна потреба у формуванні ефективної державної політики підтримки фермерських господарств, що сприятиме покращенню їх економічної діяльності та подоланню фінансової кризи. В Україні сільськогосподарське виробництво зосереджене переважно в руках особистих селянських і фермерських господарств, що загалом відповідає світовій практиці. Водночас існує низка структурних і економічних бар'єрів, які істотно гальмують розвиток вітчизняного аграрного сектору.

Серед головних чинників, що перешкоджають прогресу фермерства в Україні, можна виокремити нестачу обігового капіталу, технічну

відсталість, слабку інфраструктурну забезпеченість, недосконалість податкової системи, неврегульованість земельних питань, а також обмежений доступ до фінансово-кредитних ресурсів. Сукупність цих проблем значно стримує формування ефективного та сталого аграрного господарства. Неузгодженість і недостатня результативність державної аграрної політики унеможливляють появу так званого «ефективного власника».

Враховуючи ці виклики, постає потреба в перегляді існуючих підходів до аграрної політики та впровадженні нових, якісно відмінних механізмів підтримки фермерства як на національному, так і на місцевому рівнях. [14]

У сучасних умовах аграрного розвитку України ефективно та успішне фермерське господарство — це не лише про землю, врожайність та техніку, а й про людей, які здатні організувати, мотивувати та повести за собою і те, як організовано управління працею, ресурсами та взаємовідносинами між працівниками. Тож питання керівництва та лідерства в аграрній сфері стає все більш актуальним. Керівництво забезпечує чітке планування й організацію процесів, а лідерство надихає колектив на досягнення спільної мети.

В управлінні фермерським господарством є певні особливості (див. рис. 2.1. і 2.2.) та проблеми (див. табл. 2.1.). Розглянемо їх детальніше.





Рис. 2.1. Особливості керівництва у фермерському господарстві

*Складено автором за [15]

1. Багатофункціональність – у фермерських господарствах керівник часто є одночасно і агрономом, і економістом, і HR, водієм і навіть механіком. Це створює велику відповідальність і потребу в універсальності.
2. Сезонність робіт - керівництво повинно гнучко адаптуватися до сезонних піків навантаження (посів, збір врожаю тощо), коли залучаються тимчасові працівники.
3. Обмеженість ресурсів - часто фермер не має великого штату чи бюджетів на підрядників, тому управлінські рішення повинні бути дуже виваженими.
4. Пряме керівництво - у невеликих ФГ керівник працює пліч-о-пліч з працівниками. Це потребує делікатного балансу між авторитетом і близькістю до команди.



Рис. 2.2. Особливості лідерства у фермерському господарстві

*Складено автором за [15]

1. Лідерство за прикладом - у фермерстві повага здобувається не словами, а справами. Якщо керівник не боїться бруду, сам сідає за трактор чи допомагає на полі — його визнають лідером.

2. Гуманність - особливо в селі, де всі всіх знають, важливо не лише керувати, а підтримувати: дати відпустку вчасно, допомогти родині працівника — це будує довіру.

3. Відкритість до інновацій - лідер не боїться змін. Наприклад, впроваджує крапельне зрошення чи мобільні застосунки для моніторингу полів тощо.

У сфері керівництва та лідерства у фермерському господарстві є також свої проблеми (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні проблеми керівництва та лідерства у фермерському господарстві

Проблема	Рішення
Низький рівень управлінської освіти - багато власників фермерських господарств чудові аграрії, але не завжди мають навички ефективного управління персоналом, фінансами чи ризиками.	Освіта та підвищення кваліфікації - курси з менеджменту, лідерства, фінансів можуть значно покращити управлінські якості керівника.
Брак мотивації у працівників - через відсутність чіткої системи заохочення, професійного росту чи командної взаємодії працівники можуть втрачати інтерес до роботи.	Впровадження системи мотивації - премії, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень — все це створює лояльність і ініціативу.
Авторитарний стиль управління - часто керівники застосовують жорсткий стиль керівництва, що пригнічує ініціативу та не сприяє розвитку лідерських якостей серед персоналу.	Впровадження елементів демократичного управління.
Відсутність наступництва - у багатьох господарствах не формуються молоді кадри, здатні взяти на себе лідерські функції. Це створює проблему спадковості та безперервності розвитку.	Пошук і розвиток молодих лідерів - важливо вчасно помічати активних працівників і залучати їх до управлінських рішень.
Слабка комунікація - відсутність відкритого діалогу між керівником та працівниками призводить до нерозуміння цілей і помилок у виконанні завдань.	Формування довіри й корпоративної культури - відкрите обговорення ідей, командна робота та чесне ставлення до працівників зміцнюють зв'язки в колективі.

*Складено автором за [15]

Ефективне керівництво і лідерство — це не розкіш, а необхідність для сучасного фермерського господарства. Вони формують не лише фінансову успішність, а й сприятливу соціальну атмосферу, що є запорукою довгострокового розвитку.

Керівництво і лідерство — це як дві ноги, на яких стоїть фермерське господарство. Без них воно не може рухатися вперед. Успішний фермер — не тільки вправний агроном, а й мудрий управлінець і натхненник. Саме поєднання професійних навичок керівництва і людського лідерства дає змогу фермерам України не лише виживати, а й ставати прикладом для аграріїв всього світу.

2.2. Загальна характеристика Фермерського господарства «Урожай-ССМ»

Фермерське господарство «Урожай-ССМ» (далі – ФГ або господарство) – це господарство, яке є юридичною особою, що створене та діє відповідно до чинного законодавства.

Місцезнаходження господарства: 28054, Україна, Кіровоградська область, Олександрійський район, село Добронадіївка, вулиця Кооперативна, будинок 3.

ФГ було зареєстроване 1 липня 2019 року.

Відповідно до класифікації, ця організація є сімейним малим бізнесом, тут працює до 10-15 співробітників, включаючи сезонних.

Дане підприємство займається вирощуванням зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза), бобових культур (соя, горох) і насіння олійних культур (соняшник, ріпак). статут

Як і будь-яке інше підприємство, ФГ має свої цілі (див. рис. 2.3.), місію та мету.

1. Якісне вирощування сільськогосподарських культур - вирощування високоякісних зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза),

бобових (соя, горох,) та олійних культур (соняшник, ріпак) відповідно до міжнародних стандартів; впровадження сучасних технологій землеробства для покращення врожайності.

2. Екологічна відповідальність - використання екологічно безпечних методів обробки ґрунту; раціональне використання водних ресурсів і мінеральних добрив; збереження родючості ґрунтів та запровадження практик сівозміни.

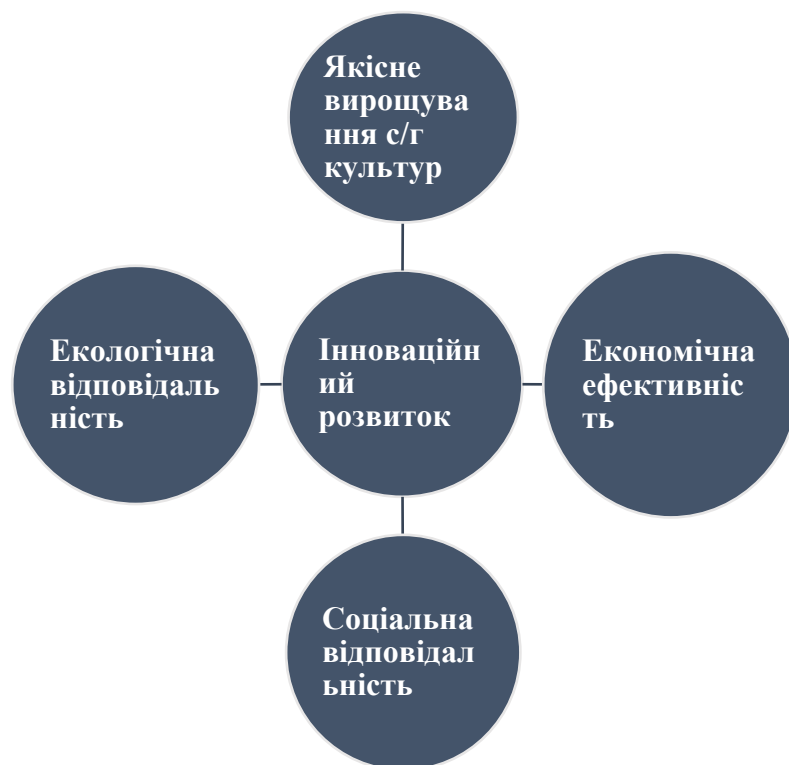


Рис. 2.3. Цілі ФГ «Урожай-ССМ»

*Складено автором за [17]

3. Інноваційний розвиток - автоматизація та цифровізація агропроцесів; використання точного землеробства та аналітики для ефективного управління посівами.

4. Економічна ефективність і ринкова стабільність - підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку; розвиток партнерських відносин з переробниками, трейдерами та експортерами.

5. Соціальна відповідальність та підтримка громади - створення нових робочих місць і підвищення добробуту працівників; сприяння розвитку сільських територій та підтримка місцевих ініціатив.

Наша мета — стати надійним партнером у сфері агровиробництва, об'єднуючи традиції та інновації для стабільного розвитку сільського господарства України.

Місія господарства: ми прагнемо забезпечити стабільне та якісне виробництво зернових, бобових та насіння олійних культур, впроваджуючи сучасні агротехнології, дбайливо використовуючи природні ресурси та сприяючи розвитку сільського господарства України. Наша діяльність спрямована на зміцнення продовольчої безпеки, підвищення врожайності та сталий розвиток аграрного сектору.

Особливості стратегії підприємства, вибір ринку, сегментування, позиціювання

Фермерське господарство, як і будь-яке інше підприємство, потребує чіткої стратегії для підвищення прибутковості, ефективного використання ресурсів та оптимального позиціювання на ринку.

Особливостями стратегії ФГ «Урожай-ССМ» є:

- диверсифікація культур – зменшення ризиків за рахунок вирощування кількох видів сільськогосподарських культур.
- оптимізація витрат – використання сучасних технологій.
- збереження родючості ґрунтів – впровадження сівозміни, органічних добрив та мінімального обробітку ґрунту.
- якість і сертифікація продукції – врахування попиту на національному ринку, сертифікація продукції відповідно до ДСТУ та ISO.

Основним ринком збуту для даного господарства є внутрішній ринок – продаж переробним підприємствам (борошномельні комбінати, олійноекстракційні заводи) та трейдерам.

ФГ здебільшого орієнтується на масовий ринок, тобто продаж великим трейдерам, які закупають сировину оптом.

Позиціонування: якісне зерно, вирощене з турботою про землю; найкращі культури з серця України.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Урожай-ССМ»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства – це комплексна оцінка його фінансового стану, ефективності використання ресурсів та результатів діяльності. Він допомагає виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити тенденції його розвитку, а також знайти шляхи для підвищення прибутковості та фінансової стійкості.

Проаналізуємо детальніше фінансово-господарську діяльність господарства (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

<i>Стаття</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період</i>	<i>За аналогічний період попереднього року</i>
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	3523,1 (3523100 грн)	3022,1 (3022100 грн)
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	179,7	1,8
<i>Інші доходи</i>	2240	-	-
<i>Разом доходи (2000+2120+2240)</i>	2280	3702,8	3023,9
<i>Собівартість реалізованої продукції</i>	2050	2493,8	2847,6
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	-	-
<i>Інші витрати</i>	2270	-	-
<i>Разом витрати</i>	2285	2493,8	2847,6

(2050+2180+2270)

Фінансовий

результат до

оподаткування

(2280-2285)

Податок

на

прибуток

Чистий

прибуток(збиток)

(2290-2300)

2290	1209,0	176,3
2300	-	-
2350	1209,0	176,3

*Складено автором за [19]

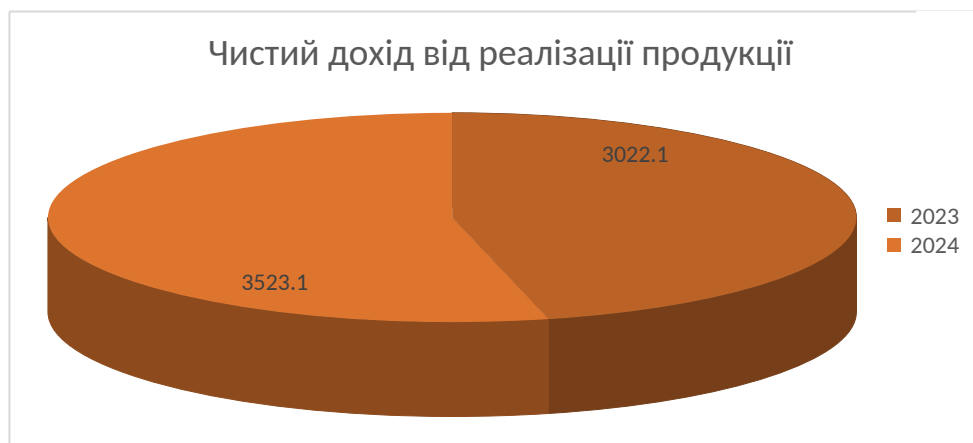


Рис. 2.4. Чистий дохід від реалізації продукції

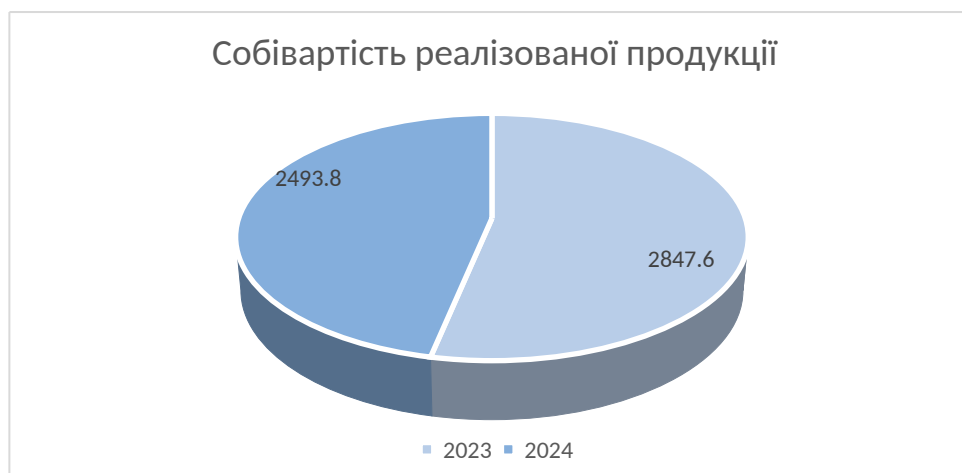


Рис. 2.5. Собівартість реалізованої продукції



Рис. 2.6. Чистий прибуток (збиток)

*Складено автором

Проаналізувавши таблицю і наведені вище діаграми, можна побачити, що, в порівнянні з 2023 роком, у 2024 господарство отримало більший дохід і прибуток, зменшилась собівартість реалізованої продукції, а також витрати, що говорить про успішність діяльності фермерського господарства.

Також ще хочеться сказати про ціни на ринку, за якими фермерське господарство продає свою продукцію, адже від цього залежить прибуток підприємства.

Наприклад, до повномасштабного вторгнення ціна за 1 тонну соняшника була 21 тис.грн., але коли почалась війна, ціна дуже стрімко зменшилась до 7 тис.грн. Відразу можна зрозуміти, що як дохід, так і прибуток господарства зменшився (можна зрівняти чистий прибуток за 2023 і 2024 р.р.). Але пізніше ситуація стабілізувалася, і з кожним роком ціна на с/г продукцію збільшується, що дуже мотивує фермерів, але у цей же час також збільшується ціна на добрива, що викликає збільшення витрат у господарстві.

Особливості використання сучасних ІТ-технологій в управлінні Фермерським господарством

Сучасне фермерське господарство вже не може ефективно працювати без впровадження ІТ-технологій. Вони допомагають оптимізувати управління, зменшити витрати, підвищити врожайність та покращити якість продукції. Ось основні цифрові рішення, які використовуються на досліджуваному об'єкті (ФГ «Урожай-ССМ»):

1. Автоматизована система управління (FMS – Farm Management System)

Cropwise Operations - програмне забезпечення, яке дозволяє централізовано керувати всіма процесами в господарстві.

Функціонал: облік посівних площ, ротація культур та сівозміна, контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин, відстеження стану ґрунту та вологі, управління агротехнікою та персоналом, аналіз фінансових показників.

2. Точне землеробство (Precision Farming)

Ag Leader, DroneDeploy. Функціонал: GPS-навігація (автоматичне водіння техніки для точного внесення добрив і посіву), дрони та супутниковий моніторинг (аналіз стану полів, виявлення хвороб і шкідників), сенсори в ґрунті (контроль вологості, кислотності, рівня азоту та інших показників), диференційоване внесення добрив (зменшує витрати та покращує врожайність).

3. Інтернет речей (IoT) у фермерстві - об'єднання пристроїв та датчиків у єдину систему для віддаленого контролю.

SmartAgro. Функціонал: датчики вологості ґрунту – визначають потребу у зрошенні, автоматизовані системи поливу – керуються онлайн із смартфона.

4. Big Data та штучний інтелект (AI) у сільському господарстві

Taranis, Plantix, ClimateAI - аналіз великих обсягів інформації про погоду, стан ґрунту, минулі врожаї, ефективність добрив та інші дані для ухвалення точних рішень.

Функціонал: прогнозування врожайності на основі багаторічних даних, оптимізація використання води та добрив, автоматизований аналіз погодних ризиків та планування посіву.

Цифрова трансформація – ключ до успіху сучасного фермерського господарства.

2.3. Аналіз проблеми стилю керівництва та лідерства у Фермерському господарстві «Урожай-ССМ»

Під час проходження переддипломної практики на базі Фермерського господарства «Урожай-ССМ» була можливість детально ознайомитись із внутрішніми процесами управління, спостерігати за організацією та мотивацією праці колективу й провести аналіз стилю керівництва та лідерства, що застосовується керівником господарства.

Спостерігаючи за управлінською діяльністю і роботою керівника, можна було дослідити та проаналізувати, який саме стиль керівництва він використовує та чи є лідером для своїх підлеглих.

Також було проведено опитування серед працівників підприємства щодо цих питань (див. табл. 2.3.).

Керівником ФГ є людина з багаторічним досвідом у сфері агробізнесу. У процесі спостереження та спілкування з працівниками можна зробити висновок, що переважаючим стилем керівництва на даному підприємстві є демократичний. Директор господарства завжди ініціює, слухає та приймає думки, ідеї і пропозиції своїх підлеглих, активно залучає працівників до обговорення важливих виробничих питань. Це створює сприятливий мікроклімат та відкрити і дружню атмосферу в колективі, де працівники відчують свою причетність до спільної справи.

41

Однак у критичних ситуаціях, пов'язаних зі стресовими ситуаціями, виробничими термінами, якимись неполадками чи технічними збоями, він переходить до авторитарного стилю, що свідчить про його гнучкість як

управління. Така здатність оперативно адаптувати стиль керівництва відповідно до обставин — цінна якість справжнього лідера.

Щодо питання лідерства керівника цього господарства, то хотілося б відзначити той факт, що працівникам неймовірно пощастило з керівником, адже це не просто директор підприємства, менеджер, а й лідер, який веде своїх підлеглих до єдиної спільної мети, вірить в те, що робить і говорить, упевнений, що може змінити світ і вміє транслювати свою віру так, щоб нею переймалися інші члени команди. Він надихає підлеглих особистим прикладом — завжди на місці, готовий до фізичної роботи, знає технологічні процеси в деталях. Його авторитет базується не лише на посаді, а й на повазі, яку він заслужив завдяки відповідальності, відкритості та щирому бажанню розвивати господарство.

Працівники відзначали, що керівник постійно дбає про підвищення кваліфікації кадрів, заохочує ініціативу та підтримує молодих спеціалістів. Це свідчить про високий емоційний інтелект - важливий компонент сучасного лідерства в бізнес-організаціях.

Однак, незважаючи на плюси в цьому питанні, можна помітити деякі проблеми й труднощі, а саме: керівнику важко делегувати завдання та повноваження через бажання контролювати й деяку недовіру до працівників. Іноді це може пригнічувати ініціативу працівників, знижувати їх продуктивність і працездатність, небажання братися за певну роботу. Часто керівник бере на себе надто багато функцій, що може знижувати ефективність управління в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб дійти до таких висновків, серед працівників господарства (приблизно 10 людей) було проведено опитування щодо керівництва та лідерських якостей керівника ФГ (див. табл. 2.3. та 2.4.).

Таблиця 2.3.

Результати опитування працівників ФГ «Урожай-ССМ» щодо стилю керівництва та лідерських якостей

Запитання	Варіанти відповідей	Відповіді (%)
Як часто керівник залучає працівників до прийняття рішень?	Завжди / Часто / Іноді / Ніколи	33% / 47% / 20% / 0%
Чи відкритий керівник до нових ідей та ініціатив?	Так, завжди / Частково / Не дуже / Ні	60% / 33% / 7% / 0%
Чи вважаєте ви керівника лідером, за яким хочеться йти?	Так / Частково / Не зовсім / Ні	60% / 40% / 0% / 0%
Як керівник мотивує працівників? (обрано кілька варіантів)	Особистим прикладом / Преміями / Публічною похвалою / Навчанням	80% / 67% / 67% / 20%
Чи відчуваєте підтримку керівника?	Так / Іноді / Ні	73% / 20% / 7%
Наскільки справедливий керівник у конфліктних ситуаціях?	Дуже / Зазвичай / Не завжди / Уникає	47% / 33% / 13% / 7%
Наскільки комфортно вам працювати під його керівництвом?	Дуже / Переважно / Іноді / Напружено	40% / 47% / 13% / 0%
Які риси найкраще його характеризують? (до 3 відповідей)	Відповідальний / Справедливий / Вимогливий / Надихаючий / Підтримуючий	80% / 67% / 40% / 53% / 60%

*Складено автором

Таблиця 2.4.

Опитування працівників ФГ «Урожай-ССМ» щодо стилю керівництва в господарстві

Питання	Авторитарний (%)	Демократичний (%)	Ліберальний (%)
Як би ви охарактеризували стиль керівництва?	35	55	10
Чи маєте ви можливість впливати на рішення?	40	50	10
Чи мотивує керівництво	30	60	10

працівників до
розвитку?

Продовження таблиці 2.4.

Чи ефективне управління у кризових ситуаціях?	50	40	10
---	----	----	----

*Складено автором

Аналізуючи вищенаведені таблиці, видно, що у Фермерському господарстві «Урожай-ССМ» керівник застосовує демократичний стиль з елементами авторитарного. Він часто залучає працівників до прийняття важливих для ефективної і продуктивної діяльності підприємства питань, завжди відкритий до нових ідей та ініціатив. Команда директора вважає його лідером, за яким справді хочеться слідувати. Мотивує, як визначили, здебільшого особистим прикладом, адже він знається в багатьох технічних і виробничих деталях, а також не цурається «брудної роботи», завжди готовий усім допомогти. Увесь персонал постійно відчуває підтримку керівника. Також у конфліктних і стресових ситуаціях він постійно справедливий як по відношенню до людей, так і по відношенню до проблеми. Щодо комфорту працівників працювати під його керівництвом, то більшість відповіла «переважно». На мою думку, це через те, що всі ми люди, у всіх буває поганий настрій, а тому керівник іноді також може зривати свої емоції та почуття на підлеглих.

Хочеться також відзначити важливі лідерські якості керівника (див. рис. 2.4.):

- Уміння приймати рішення (оцінка 9/10)
- Комунікативні навички (10/10)
- Контроль виконання завдань (10/10)
- Емоційний інтелект (10/10)
- Готовність до змін (7/10)
- Мотивація членів команди (8/10)

А також головні риси: відповідальність, дисциплінованість, навички тайм-менеджменту, справедливість, здатність надихати та підтримувати і багато інших.



Рис. 2.4. Лідерські якості керівника ФГ та їх оцінка

*Складено автором

2.4. Рекомендації щодо підвищення рівня ефективного управління та покращення лідерських навичок і якостей у Фермерському господарстві «Урожай-ССМ»

Дослідивши та проаналізувавши управлінську діяльність керівника ФГ «Урожай-ССМ», провівши опитування серед працівників, можна сказати про те, що насправді в господарстві панує справжній дух лідерства та ефективного і продуктивного управління. Люди працюють в дружній, стимулюючій атмосфері, готові робити все можливе заради спільного досягнення мети. Але незважаючи на більшість позитивних аспектів в цьому питанні, усе ж таки, як і в більшості організацій, є певні проблеми в управлінні підприємством. Щоб позбутися або мінімізувати їх вплив, нижче

наведено перелік рекомендацій щодо підвищення рівня управління ФГ, а також лідерський навичок і якостей.

Було зазначено, що керівнику Фермерського господарства, яке досліджувалося, важко делегувати певні повноваження та завдання своїм підлеглим через звичку контролю та деякої недовіри щодо успішного виконання наданого завдання. Також часто він бере на себе надто багато функцій, що іноді може унеможливлювати управління самим господарством і персоналом. Отож, щоб зменшити навантаження на керівника та підвищити відповідальність працівників, потрібно поступово впроваджувати систему делегувань. Впровадження такої системи — це не просто розподіл обов'язків, а створення чіткої, зрозумілої і відповідальної структури управління.

По-перше, потрібно провести аудит поточних функцій - визначити, які функції виконує керівник особисто і розподілити їх на стратегічні (залишаються за керівником), тактичні (можуть бути передані ключовим працівникам) та оперативні (рекомендується делегувати повністю).

Наприклад: підготовку до посівної можна координувати, але детальний контроль за технікою чи закупками — делегувати агроному чи завгоспу.

По-друге, визначити ключових осіб для делегування - оцінити компетенції працівників: хто чим володіє, хто здатен навчатися.

По-третє, скласти посадові інструкції для кожної ключової посади і чітко прописати:

- які завдання делегуються;
- яка зона відповідальності;
- хто приймає остаточні рішення;
- звітність (кому, як часто).

По-четверте, запровадити систему контролю і зворотного зв'язку - установити регулярні короткі наради (1 раз на тиждень) для звітування:

– Що зроблено?

– Які проблеми виникли?

– Які рішення були прийняті?

Запровадити щомісячне оцінювання виконання делегованих обов’язків, але без надмірного тиску — це має бути підтримка, а не контроль з недовірою.

По-п’яте, важливо навчати, підтримувати і заохочувати, а саме: пояснювати, чому делегування важливе — це не «скидання обов’язків», а розвиток довіри й відповідальності; давати можливість працівникам проявити ініціативу; відзначати хорошу роботу (словом, премією, прикладом для інших).

Наступною рекомендацією є те, щоб розвивати лідерські навички через самонавчання і тренінги. Необхідно проходити курси з емоційного інтелекту, комунікацій, управління персоналом (онлайн або офлайн); розглядати досвід інших агропідприємств (обмін практиками).

І обов’язковою умовою успішного і результативного функціонування підприємства є навчання і підвищення кваліфікації своїх співробітників: необхідно надавати можливість проходити навчання, майстер-класи чи брати участь у профільних семінарах. Це дозволить виявити внутрішніх лідерів та сприятиме збереженню кадрів.

Так як почали говорити за навчання підлеглих, то можна сказати про мотивацію в ФГ. Аналізувавши методи і способи мотивації та стимулювання персоналу, було відзначено те, що на підприємстві переважає в більшості випадків саме матеріальна мотивація, тобто премії, часте підвищення заробітної плати. А щодо нематеріальної, то хочеться до гнучкого графіка роботи, комфортних умов праці, соціальних гарантій додати публічне визнання результатів праці, заохочення ініціативи, вдячність — усе це зміцнює лідерський авторитет та довіру. А також можна організовувати невеликі святкування за результатами сезону або спільні виїзні заходи.

Ще однією рекомендацією буде удосконалення стилю управління: менше спонтанності — більше послідовності. Потрібно:

- визначити чітку лінію поведінки в типових ситуаціях — це підвищить передбачуваність рішень та зменшить невизначеність для підлеглих.
- Дотримуватись узгодженого стилю: якщо обрано демократичний підхід — використовувати його послідовно, за винятком дійсно екстрених випадків.

Надані рекомендації допоможуть Фермерському господарству підвищити загальну ефективність управління, зменшити конфлікти і стрес в колективі, зросте ініціативність та задоволеність працівників, буде очікувана стабільність і розвиток господарства на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ

Сучасні вимоги суспільства зумовлюють потребу у такій підготовці керівників, яка б забезпечувала ефективне управління будь-яким типом організації, здатність планувати й організовувати роботу персоналу, а також своєчасно реагувати на виклики та усувати негативні тенденції.

Сьогодні керівник — це насамперед особистість із високим рівнем комунікативної компетентності, яка добре орієнтується як у загальних принципах управління, так і у спеціалізованих аспектах: стратегічному плануванні, інноваціях, маркетингу, роботі з персоналом, організації виробничих процесів тощо. Справжній управлінець повинен уміти знайти особливий та індивідуальний підхід до кожного працівника, створювати сприятливі умови для результативної праці, мотивувати колектив і розвивати власні лідерські якості.

Керівництво й лідерство — поняття різні за змістом, але водночас взаємодоповнюючі. Обидві системи мають свої функціональні особливості та характерні риси, і кожна з них є необхідною для ефективного управління організацією. Керівництво виконує інтегративну функцію в системі менеджменту, охоплюючи всі управлінські процеси. Методи управління, які обирає керівник, мають як переваги, так і недоліки, і їх ефективність залежить від конкретної ситуації в колективі. Уміння поєднати управлінські дії відповідно до обставин часу і місця — це й є справжнє мистецтво керівництва.

49

Стиль управління, попри свою складність, за умови усвідомленого та цілеспрямованого застосування, перетворюється на дієвий інструмент керівної діяльності. Вибір стилю залежить від ряду чинників: ситуації, характеристик підлеглих і стадії розвитку організації. Щоб опанувати різні стилі управління, потрібен час, а саме: необхідно глибоко їх вивчити, адаптувати до власної особистості та випробувати в реальних умовах. Лише

тоді управлінська діяльність буде не лише результативною, але й приносить задоволення.

У будь-якій спільноті, де є більше двох осіб, природно виникає потреба у лідерстві. У процесі формування колективу певні особи починають проявляти ініціативу, здобувають довіру та авторитет, що призводить до поділу на лідерів і послідовників. Проте лідером не можна стати без щирого бажання вести інших за собою і без визнання цієї ролі з боку колективу. Натомість керівника призначають незалежно від ставлення до нього підлеглих, що робить ситуацію принципово іншою.

У процесі виконання цього дослідження було досягнуто як теоретичні, так і практичні результати. Досліджено поняття стилю керівництва і лідерства, їх сутність, складові, особливості, класифікацію; оцінено переваги та недоліки різних стилів; проаналізовано сучасні підходи до вибору стилю керівництва та лідерства залежно від ситуаційного контексту; розкрито характеристики ефективного лідера: когнітивні, морально-вольові, соціально-комунікативні та індивідуальні якості, а також риси та навички; досліджено значення та особливості керівництва саме у фермерському господарстві.

Щодо практичних результатів, то було проведено аналіз Фермерського господарства «Урожай-ССМ», описано його діяльність, цілі, фінансово-господарські результати та особливості управління; проведено опитування серед працівників господарства щодо використовуваного стилю керівництва, а також лідерських якостей керівника; виявлено ключові проблеми стилю керівництва в господарстві; на основі аналізу розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності управління.

Отримані результати дослідження підтверджують важливість правильного вибору стилю керівництва для підвищення продуктивності працівників, поліпшення організаційної культури та досягнення стратегічних цілей бізнес-організацій.

Практичні рекомендації мають потенціал для застосування не тільки у фермерських господарствах, а й у малих та середніх бізнес-структурах інших галузей.

Таким чином, поставлені мета і завдання дослідження виконані повною мірою, а запропоновані заходи можуть стати основою для підвищення ефективності керівництва в реальних бізнес-умовах.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Саврук О.Ю. Визначальні чинники вибору стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.11. С.223-231.
2. Крисько Ж.Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. С.1-6.
3. Ткаченко О.П. Стилi керівництва та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. С. 1-7.
4. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2009. № 640: Проблеми економіки та управління. С. 387–393.
5. Стиль керівника. URL: <https://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika>
6. Прищак М.Д, Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Як працює транзактний аналіз? URL: <https://www.rozmova.me/vydy-psykhoterapiyi/tranzaktnyy-analiz>
8. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа /за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навчальний посібник: центр учбової літератури. Київ, 2009. 192 с.
10. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. ІваноФранківськ. «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.
11. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. 100 с.
12. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.

13. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський літопис*. 2008. №2. С.172-176.
14. Харченко Т.Б. Функціонування фермерських господарств в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств: інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 125-129.
15. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств: монографія. К.: Видавництво Центр учбової літератури. Київ, 2020. 366 с.
16. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. №10. С. 40-44.
17. Статут Фермерського господарства «Урожай-ССМ»
18. Опендатабот URL: <https://opendatabot.ua/>
19. Фінансовий звіт за 2024 рік
20. Головна книга ФГ «Урожай-ССМ»
21. Оборотно-сальдова відомість
22. Первинні документи
23. Статистичні, податкові звіти
24. Інструктивні та нормативні документи