

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Лідерство та управління командною взаємодією на підприємстві»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Швець Тетяна Михайлівна

Керівник: ***Турчіна Світлана Григорівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Менеджменту імені професора
Ступінь вищої освіти Л.І. Михайлової
Спеціальність «Бакалавр»
073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ** ***Швець Тетяни Михайлівни***

1 Тема роботи: Лідерство та управління командною взаємодією на підприємстві

2 База практичного дослідження: ТОВ «Агрохімтрейд» Роменського району Сумської області

керівник роботи Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «04» листопада 2024 р. № 3718/ос

3 Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «11» червня 2025 р.

4 Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань лідерства та управління командною взаємодією на підприємстві.

5 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- розглянути теоретичні основи лідерства та управління командною взаємодією;
- вивчити методику оцінювання потенційних і реальних лідерських здібностей менеджерів;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрохімтрейд»;
- навести аналіз системи управління персоналом і лідерських ролей системи управління ТОВ «Агрохімтрейд»;
- провести діагностику ефективності командної взаємодії ТОВ «Агрохімтрейд»;
- обґрунтувати Шляхи удосконалення лідерства та управління командною взаємодією на ТОВ «Агрохімтрейд».

6 Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	11 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 червня – 16 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Тетяна Швець

Керівник роботи

(підпис)

Світлана ТУРЧІНА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Швець Т.М. Лідерство та управління командною взаємодією на підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено роль лідерства як важливого чинника ефективної командної взаємодії в умовах сучасного підприємства. З'ясовано, що лідерство – це не лише управлінська функція, а й особистісний вплив, що забезпечує мотивацію, згуртованість колективу та досягнення спільних цілей. Узагальнено підходи до розуміння лідерства, серед яких найбільш актуальними є трансформаційний, ситуативний і демократичний. Визначено, що ефективний керівник має володіти адаптивністю, емоційною чутливістю, гнучкістю мислення та здатністю до емпатійного управління.

Емпіричною базою дослідження виступило ТОВ «Агрохімтрейд» – мале підприємство, що спеціалізується на оптовій торгівлі мінеральними добривами. Попри наявні фінансові труднощі, підприємство демонструє прагнення до розвитку людського капіталу та командної роботи. Проаналізовано стиль керівництва директора, який виявляє риси демократичного лідерства, що сприяє формуванню довіри в колективі та підвищенню мотивації персоналу.

Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення командної взаємодії, зокрема шляхом розвитку soft skills, впровадження менторських практик та програм виявлення потенційних лідерів. У контексті воєнного часу акцентовано на необхідності адаптивного, емоційно інтелегентного та стратегічно орієнтованого лідерства як ключової умови стійкості та розвитку підприємства.

Ключові слова: лідерство, командна взаємодія, демократичний стиль, soft skills, адаптивність, управління персоналом, корпоративна культура, ТОВ «Агрохімтрейд».

SUMMARY

Shvets Tetiana. Leadership and management of team interaction at the enterprise.

Qualification paper in specialty 073 «Management» Educational Program «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. – Manuscript.

This qualification paper explores the role of leadership as a key factor in ensuring effective team interaction in the context of a modern enterprise. It has been established that leadership is not only a managerial function but also a form of personal influence that fosters motivation, team cohesion, and the achievement of common goals. The study generalizes various approaches to understanding leadership, with transformational, situational, and democratic styles identified as the most relevant in today's environment. An effective leader must demonstrate adaptability, emotional sensitivity, cognitive flexibility, and the ability to manage with empathy.

The empirical basis of the research is LLC «Agrokhimtroid» – a small enterprise specializing in wholesale trade of mineral fertilizers. Despite existing financial challenges, the company shows commitment to developing human capital and promoting teamwork. The leadership style of the director was analyzed, revealing features of democratic leadership, which fosters trust within the team and increases employee motivation.

The paper proposes measures to improve team interaction, particularly through the development of soft skills, the implementation of mentoring practices, and programs for identifying potential leaders. In the context of wartime challenges, the emphasis is placed on the need for adaptive, emotionally intelligent, and strategically oriented leadership as a key condition for enterprise resilience and development.

Keywords: leadership, team interaction, democratic style, soft skills, adaptability, personnel management, corporate culture, LLC «Agrokhimtroid».

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи лідерства та управління командною взаємодією	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану лідерства та управління командною взаємодією на ТОВ «Агрохімтрейд»	17
2.1 Організаційно-економічний устрій підприємства	17
2.2 Характеристика системи управління персоналом і розвитку лідерського потенціалу менеджменту ТОВ «Агрохімтрейд»	23
2.3 Оцінка командної взаємодії як інструменту ефективного менеджменту ТОВ «Агрохімтрейд»	31
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення лідерства та управління командною взаємодією на ТОВ «Агрохімтрейд»	42
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55
ДОДАТОК А - Рольовий розподіл учасників команди	56
ДОДАТОК Б Структура управління	57
ДОДАТОК В Організаційна структура	58
ДОДАТОК Г Методика оцінки управлінських здібностей і лідерських якостей менеджерів (спеціалістів, керівників).	59
ДОДАТОК Д Анкета	60
ДОДАТОК Ж Анкета	61
ДОДАТОК К Наукова публікація	
ДОДАТОК Л Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростання конкуренції та цифрової трансформації бізнесу розвиток лідерства і ефективної командної взаємодії є ключовим для досягнення цілей підприємства. Лідер мотивує команду та створює умови для плідної співпраці, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність. Тому пошук дієвих управлінських підходів до формування згуртованих команд є важливим завданням сучасного менеджменту.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні та практичні аспекти визначеної проблематики досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: Бінерт О.В. [3], Гавриш О.М. та Драмарецька К.П. [5, 6], Кушнірюк В.К. [12], Орехова А.І. [14, 15], Пугачов В.П. [16], авторський колектив: Шкільняк М.М. і Кривокульська Н.М. [17], Беккер Б. [20], Вейт Р. [21] та інші.

Наукові здобутки згаданих авторів є вагомими, проте деякі теоретичні й практичні аспекти щодо специфіки лідерства та управління командною взаємодією на підприємствах залишаються недостатньо дослідженими. Це й зумовило вибір теми дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення лідерства та управління командною взаємодією на підприємстві ТОВ «Агрохімтрейд».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні підходи до лідерства та управління командною взаємодією;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрохімтрейд»;
- проаналізувати систему управління персоналом і лідерські ролі в управлінні підприємством;
- провести діагностику ефективності командної взаємодії на підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення лідерства та управління командною взаємодією на ТОВ «Агрохімтрейд».

Об'єктом дослідження є процеси лідерства та управління командною взаємодією на підприємстві ТОВ «Агрохімтрейд».

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів лідерства та управління командною взаємодією на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведене дослідження дає змогу застосувати розроблені пропозиції щодо удосконалення лідерства та управління командною взаємодією на ТОВ «Агрохімтрейд». Матеріали дослідження передані до базового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, порівняльний аналіз – для зіставлення теоретичних положень і фактичного стану управління на підприємстві; коефіцієнтний аналіз – для оцінки ефективності управлінських процесів та інші методи, що забезпечили комплексність дослідження.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Агрохімтрейд» за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези, посібники за темою дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Швець Т.М. Роль лідера при управлінні командною взаємодією на підприємстві. Всеукраїнська науково-практична конференція *«Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»* (м. Умань, 17 жовтня 2024 р.). С. 355-357.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Основний текст викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиці, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ

У сучасній науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «лідерство» [2, 3, 13]. Аналізуючи їх, можна дійти висновку, що лідерство розглядається у двох основних вимірах. З одного боку, лідерство - це стан, коли певна особа або група осіб перебуває у провідному положенні щодо інших. З іншого боку, лідерство - це не лише формальний акт керівництва, а насамперед процес динамічної взаємодії між лідером і його послідовниками. Така взаємодія передбачає не лише вплив, а й формування спільних цілей, мотивацію та мобілізацію групи на їх досягнення. Важливо зазначити, що наявність групи є обов'язковою умовою прояву лідерства. Крім того, лідерство реалізується в умовах певної проблеми або завдання, що стоїть перед колективом і потребує вирішення. Отже, лідерство - це комплексне соціальне явище, яке охоплює і владні, і комунікативні, і організаційні аспекти.

Одним із перших підходів до вивчення феномену лідерства стала теорія лідерських якостей. Її суть полягала у виявленні особистісних рис, які зумовлюють формування лідера. У цілому, лідерство як специфічне соціально-психологічне явище, за переконанням Пітера Друкера, може виникати та функціонувати лише в суспільному контексті. Тому його основою є риси характеру - такі як чесність, прагнення до свободи й самовдосконалення - на відміну від темпераменту, що зумовлений біологічними та генетичними чинниками [5].

У науковій літературі нерідко простежується ототожнення лідерства з владою. Деякі дослідники розглядають лідерство як форму впливу, що полягає у здатності окремих осіб, які займають керівні позиції, спонукати інших до дій - як позитивних, так і небажаних, - які без цього впливу могли б і не відбутися

[12, 16]. Безперечно, влада виступає ключовим інструментом реалізації лідерських функцій, адже вона є особливою формою впливу. Водночас, не можна зводити суть лідерства лише до наявності владних повноважень. Формальна посада не гарантує наявності лідерських якостей: не кожен керівник є лідером за своєю сутністю. Часто неформальні лідери набувають впливу через ініціативність, авторитет чи особисті якості, незалежно від офіційного статусу. У процесі становлення групи природним чином з'являються активні учасники, які беруть на себе провідну роль, тоді як інші - сліднують за ними, виконуючи запропоновані рішення або плани. З часом, із розвитком та стабілізацією групи, між її членами формується внутрішня ієрархічна структура.

Лідерство зазвичай трактується як здатність особи впливати на поведінку, установки та діяльність інших з метою досягнення спільно визначеної мети. Лідер виступає рушійною силою, яка спрямовує групу або організацію до реалізації певного завдання чи візії. Центральними елементами лідерства є мотивація та вплив - саме через них відбувається мобілізація зусиль учасників на досягнення результату. Лідера можна охарактеризувати як особистість, яка спонукає оточення до участі в побудові такого середовища, у якому кожен відчуває цінність своєї присутності та спільності цілей [14].

Згідно з підходами, що розглядають лідерство крізь призму індивідуально-психологічних характеристик, ефективні лідери зазвичай володіють рядом ключових рис. Серед них вирізняються впевненість у власних силах, розвинений інтелект, чесність, ініціативність, харизматичність, а також здатність керуватись практичним розумінням ситуації. Водночас набір особистісних якостей лідера має відповідати специфіці цілей та напрямку діяльності колективу. Орієнтація на проактивність у лідерській позиції формує основу для подальшої типології поведінкових стилів у взаємодії з іншими людьми.

У науковій літературі представлено низку підходів до класифікації різновидів лідерства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього феномена. Окремі підходи базуються на аналізі життєвого та професійного шляху лідера [10], інші – зосереджені на психологічних характеристиках особистості [21], тоді як деякі орієнтуються на стиль поведінки та сформовані звички [23]. Узагальнену типологію лідерів, що сформована на основі положень управлінської теорії, представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи лідерів та їх характеристика

№ пп	Типи лідерів	Характеристика
1	Авторитарний	Приймає рішення самостійно. Контролює всі процеси та підлеглих. Не заохочує ініціативу. Високий рівень дисципліни, але низька мотивація в команді.
2	Харизматичний	Має сильну особисту привабливість. Надихає команду своєю енергією та баченням. Створює емоційний зв'язок з послідовниками.
3	Диктаторський	Повністю централізує владу у своїх руках. Придушує будь-яку ініціативу, самостійність і незгоду. Часто використовує страх, покарання, маніпуляції. Приймає рішення без обговорення, нав'язує волю іншим.
4	Природний	Не призначається формально — визнаний групою завдяки особистим якостям. Має вплив без офіційної посади. Часто вирізняється харизмою, вмінням слухати, логікою, емоційною зрілістю. Його думка важлива для команди, навіть якщо він не керівник. Об'єднує колектив, згладжує конфлікти, ініціює зміни.
5	Партнерський	Будує довірливі, рівноправні стосунки з підлеглими. Розглядає команду як співників, а не підлеглих. Заохочує ініціативу, діалог, спільну відповідальність.
6	Ворожий	Часто критикує, применшує досягнення інших. Створює атмосферу напруги, конкуренції або страху. Маніпулює почуттями провини, небезпеки, контролю.

Джерело: побудовано автором на основі [10, 21, 23]

У контексті нашого дослідження заслуговує на особливу увагу класифікація організаційного лідерства, запропонована В. Пугачовим [16] (див. рис. 1.1).

У сучасних вітчизняних дослідженнях проблематики лідерства заслуговує на увагу підхід, запропонований авторами: Шкільняк М.М. та

Кривокульська Н.М., які виділяють низку ключових поведінкових критеріїв, що, на їхню думку, визначають ефективність лідера [7, 17].

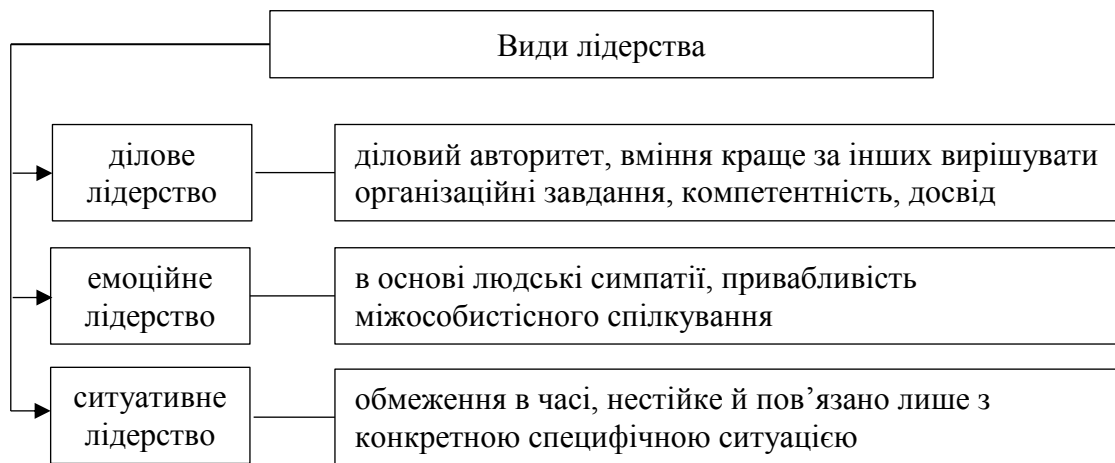


Рисунок 1.1 – Класифікація лідерства в управлінні

Джерело: побудовано автором на основі [7, 17]

По-перше, лідерство розглядається або крізь призму сталих особистісних рис (статичний підхід), або як сукупність поведінкових моделей, що змінюються залежно від ситуації (динамічний підхід).

По-друге, важливим є фактор ситуаційності: лідерство або трактується як універсальний набір впливових інструментів, або як система, що адаптується до конкретних умов.

У межах нашого дослідження виокремлено кілька основних лідерських стилів, узагальнені характеристики яких подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Стили лідерства та їх характеристика

№ пп	Стиль лілєрства	Характеристика
1	Автократичний стиль (авторитарний)	Централізоване управління, мінімальна участь колективу
2	Демократичний	Участь працівників у прийнятті рішень
3	Ліберальний стиль	Мінімальне втручання, самоорганізація колективу
4	Комбінований стиль (ситуативний)	Лідер поєднує елементи різних стилів (авторитарного, демократичного, ліберального тощо) залежно від конкретної ситуації, цілей, типу завдань і особливостей підлеглих

Джерело: побудовано автором на основі [17]

У сучасних умовах, коли динаміка змін вимагає швидкої адаптації, гнучкість у застосуванні різних стилів лідерства стає ключовим чинником ефективного управління організаційними процесами. Особливої ваги це набуває в контексті розвитку командної роботи, що дедалі частіше розглядається як одна з найрезультативніших форм досягнення колективних цілей [1].

Загалом формування ефективних команд є стратегічно важливим для успішного функціонування будь-якої організації. Результативні команди сприяють удосконаленню комунікаційних потоків, оптимізації робочих процесів і формуванню єдиної системи взаємодії, що в кінцевому підсумку забезпечує конкурентні переваги. Аналізуючи результати досліджень науковців [19], які виокремили низку спільних характеристик, що є ключовими ознаками ефективної команди (рис. 1.2).

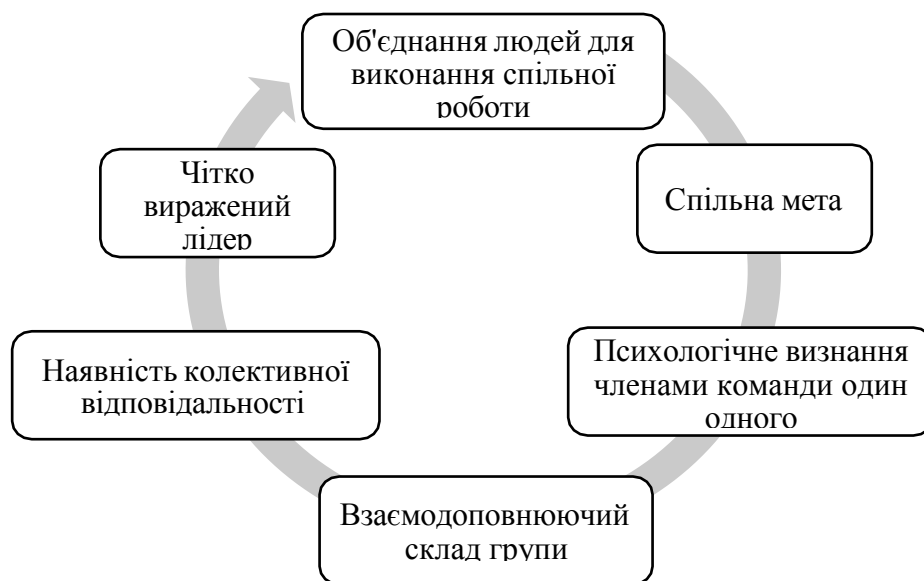


Рисунок 1.2 - Основні ознаки команди в організації

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Таким чином, наведені ознаки формують концептуальну основу для розуміння того, що відрізняє ефективну команду від звичайної робочої групи,

й забезпечують належний рівень командної взаємодії в межах сучасної організації.

Наукова думка пропонує численні трактування поняття «команда», кожне з яких висвітлює окремі аспекти колективної діяльності [9, 14]. Втім, спільним для всіх є розуміння команди як цілісної, згуртованої групи, об'єднаної єдиною метою. Серед характерних ознак команди – колективна відповідальність, доповнюваність функцій її учасників, високий рівень згуртованості та чітке усвідомлення особистої ролі в досягненні спільного результату. Саме ці риси визначають команду як ефективний інструмент організаційної діяльності (додаток А).

У науковій та прикладній літературі представлено значну кількість типів команд, що функціонують у сучасних організаціях. У межах цього дослідження найбільший інтерес становлять саме управлінські команди. Під управлінською командою зазвичай розуміють групу осіб, які обіймають вищі позиції в ієрархічній структурі організації, відповідальні за ухвалення стратегічно важливих рішень і мають безпосередній вплив на формування та реалізацію загальної стратегії розвитку підприємства.

Особливістю таких команд є те, що їх діяльність зосереджена навколо першої особи організації - генерального директора або іншого ключового управлінця. Управлінська команда бере участь у прийнятті рішень найвищого рівня, що визначають вектор руху всієї організації. Завдяки своєму статусу та функціям, такі команди мають доступ до повної, вичерпної інформації про всі аспекти діяльності підприємства, що забезпечує можливість системного аналізу, прогнозування та розробки ефективної управлінської політики.

Управлінська команда - це не лише інструмент стратегічного управління, а й ключовий чинник цілісного й узгодженого функціонування організації в умовах змінного зовнішнього середовища [11]. За характером діяльності управлінські команди близькі до проєктних, а за складом - до міжфункціональних, оскільки об'єднують представників різних підрозділів і

сфер компетенції. Однак вони мають низку особливостей, що вирізняють їх серед інших типів команд.

Тож, попри структурну схожість з іншими командами, управлінські команди мають унікальне функціональне значення та відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності й стабільності організації. Під час їх формування основним критерієм виступає ефективність - здатність результативно досягати поставлених цілей із раціональним використанням ресурсів [20]. Ефективність проявляється не лише у досягнутих результатах, а й у якості внутрішньої взаємодії, рівні комунікації та командної співпраці. На неї впливають лідерські якості, чіткість сформульованих завдань, мотивація учасників і збалансований розподіл функціональних ролей.

Лідерство відіграє вирішальну роль у забезпеченні злагодженої роботи будь-якої команди. Згідно з сучасними підходами, воно розглядається як процес цілеспрямованого впливу на учасників групи з метою досягнення спільно визначених результатів. Компетентний лідер формує в команді атмосферу взаєморозуміння, довіри, ефективної співпраці та взаємної поваги (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Функції ефективного лідерства

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Для оцінювання потенційних і реальних лідерських здібностей менеджерів (фахівців, керівників) соціологи запропонували спеціальну модель, що охоплює такі особистісні якості: ділові, здібності, культура, освіченість та

ерудиція, чесність і порядність, характер, темперамент, спрямованість інтересів, вік, стан здоров'я.

Кожна якість оцінюється за п'ятибальною шкалою:

- якість відсутня – 1 бал;
- виявляється дуже рідко – 2 бали;
- виявляється помірно – 3 бали;
- проявляється часто – 4 бали;
- виявляється систематично – 5 балів.

Інтегральний коефіцієнт лідерських якостей менеджера (керівника) обчислимо за наступною формулою:

$$k_{\text{дя}} = \frac{\sum_{i=0}^n \sum_{j=0}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}, \quad (1.1)$$

де $i = 1, 2, \dots, n$ – чисельність залучених експертів;

$j = 1, 2, \dots, 8$ – кількість оцінюваних якостей менеджера (спеціаліста, керівника);

α_j - коефіцієнт вагомості j – ї якості, що визначається для кожної групи працівників за п'ятибальною системою.

β_{ij} - оцінка i – м експертом j – ї якості менеджера (спеціаліста, керівника) за п'ятибальною системою.

Теоретичний огляд показав, що ефективне лідерство поєднує особистісні якості, адаптивний стиль управління та здатність до продуктивної взаємодії з командою. Управлінська команда відіграє ключову роль у стратегічному розвитку організації, працюючи в умовах відповідальності та невизначеності. Її ефективність визначається лідерськими компетенціями, чіткими цілями, рівнем комунікації, мотивацією та злагодженим розподілом ролей.

Особливу увагу слід приділяти розвитку емоційного інтелекту лідера, адже саме він забезпечує здатність до розуміння потреб команди та ефективного реагування на виклики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА ТОВ «АГРОХІМТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічний устрій підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрохімтрейд» функціонує в адміністративних межах Роменського району Сумської області, засноване у 2014 році. Основною метою створення підприємства стало забезпечення вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників високоякісними мінеральними добривами європейського (переважно польського) походження. З моменту заснування підприємство орієнтується на розвиток стабільного та надійного партнерства з аграрними підприємствами України, забезпечуючи їх сертифікованою та конкурентоспроможною продукцією.

У структурно-правовій формі ТОВ «Агрохімтрейд» є суб'єктом господарювання, заснованим на приватній формі власності. Формування статутного капіталу здійснено за рахунок внесків засновників. Юридична адреса компанії: 42027, Сумська область, Роменський район, село Овлаші, вулиця Роменська, будинок 101-А.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основною сферою діяльності товариства є неспеціалізована оптова торгівля (код 46.90), з фокусом на реалізацію мінеральних добрив для потреб аграрного сектору.

Незважаючи на статус малого підприємства, ТОВ «Агрохімтрейд» демонструє високі темпи розвитку та адаптивність до умов динамічного ринку. За більш ніж десятирічну діяльність підприємству вдалося зміцнити свої позиції серед дистриб'юторських компаній, що працюють у сфері реалізації добрив, а також розширити коло постійних клієнтів. Особливо активним був період останніх трьох років, протягом якого було значно розширено географію реалізації продукції.

На сьогоднішній день підприємство має розгалужену логістичну мережу, що включає близько 10 складів, розташованих у різних регіонах України. Завдяки цьому ТОВ «Агрохімтрейд» забезпечує ефективне обслуговування споживачів у Сумській, Харківській, Полтавській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Одеській областях та в інших регіонах. Такий рівень охоплення дозволяє компанії оперативно реагувати на запити аграріїв, гарантувати швидкі поставки та підтримувати репутацію надійного партнера у сфері агроторгівлі.

Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства відіграє наявність основних фондів та ефективність їх використання. Саме ці чинники безпосередньо впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції, якість надання послуг, а також на можливість належного виконання функціональних обов'язків працівниками в усіх сферах господарської діяльності. Зрештою, ефективне управління основними засобами позитивно позначається на фінансових результатах підприємства, зокрема на рівні його прибутковості.

У зв'язку з цим для всебічного розуміння майнового стану ТОВ «Агрохімтрейд» було здійснено аналіз динаміки змін у складі та структурі основних фондів за 2022-2024 роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура основних фондів ТОВ «Агрохімтрейд»

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	7599,7	80,3	8322,8	62,2	8809,6	60,6	1209,9	115,9
Машини та обладнання	1037,4	11,0	2794,3	20,9	2752,1	18,9	1714,7	265,3
Транспортні засоби	633,1	6,7	1672,2	12,5	2259,8	15,5	1626,7	356,9
Інструменти, прилади та інвентар	180,2	1,9	506,6	3,8	583,7	4,0	403,5	323,9
Інші основні засоби	18,9	0,2	92,1	0,69	138,4	1,0	119,5	732,3
Всього основних засобів	9469,3	100	13388	100	14543,6	100	5074,3	153,6

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Згідно з даними таблиці 2.1, у 2024 році, порівняно з базисним періодом, зафіксовано зростання вартості основних фондів ТОВ «Агрохімтрейд» - на 5074,3 тис. грн, що становить 53,6%. Така позитивна динаміка свідчить про послідовну модернізацію матеріально-технічної бази підприємства, яка виступає ключовим чинником підвищення ефективності його господарської діяльності. Найбільше зростання зафіксовано за статтями: машини та обладнання (на 1714,7 тис. грн, або у 2,6 раза), транспортні засоби (на 1626,7 тис. грн, у 3,5 раза), будівлі та споруди (на 1209,9 тис. грн, або 15,9%), інструменти та інвентар (на 403,5 тис. грн, або у 3,2 раза), а також інші основні засоби (на 119,5 тис. грн, у 7,3 раза). Розширення площ складських приміщень спричинило приріст вартості будівель, а закупівля нових автотранспорту та тягачів покращила логістику та сприяла механізації процесів обробки вантажів. У 2022 році понад 80% структури основних засобів становили будівлі та споруди. Проте вже у 2023-2024 роках їхня частка зменшилася до 60%, водночас зросла частка транспортних засобів на 9% і машин та обладнання на 8%, що свідчить про зміну пріоритетів у напрямку технічного переоснащення.

З метою оцінки ефективності використання основних засобів доцільно розрахувати відповідні показники (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «Агрохімтрейд»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	9305,5	11428,65	13965,8	4660,3	150,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4	87,1
Фондоозброєність, тис. грн./особу	300,18	300,75	517,25	217,07	172,3
Фондовіддача, грн.	31,235	116,140	72,184	40,949	231,1
Фондомісткість, грн.	0,032	0,009	0,014	-0,018	43,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. №1-ПВ «Звіт з праці»

Дані таблиці 2.2 вказують на те, що ефективність використання основних засобів ТОВ «Агрохімтрейд» упродовж досліджуваного періоду суттєво зросла. Зокрема, фондівіддача збільшилася на 40,95 одиниць, або у 2,3 раза, тоді як фондомісткість, навпаки, зменшилася на 0,018 одиниць - понад удвічі. Такі зміни свідчать про зростання продуктивності основного капіталу. Це є позитивним сигналом для інвесторів і свідчить про раціональне використання наявних ресурсів. Високі темпи приросту результативних показників у порівнянні з помірним зростанням ресурсної бази вказують на ефективність управлінських рішень у сфері використання основних фондів.

Основною причиною позитивної динаміки стало значне зростання виручки від реалізації продукції - у 2024 році вона перевищила показник 2022 року на 717449,3 тис. грн, тобто майже у 3,5 раза. Водночас середньорічна вартість основних фондів зросла лише на 4660,3 тис. грн - приблизно на 50%. Разом із цим покращився й показник фондоозброєності - на 217,07 тис. грн/особу, що становить зростання на 72,3%. Це пояснюється не лише зростанням вартості основних фондів, а й скороченням середньооблікової чисельності працівників на 4 особи.

Розглянемо та проаналізуємо структуру товарної продукції підприємства за період з 2022–2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Структура реалізації продукції ТОВ «Агрохімтрейд»

Види добрив	Роки						В середньому	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Поліфоска	58529,0	20,1	296815,5	22,4	309211,6	30,7	221518,7	25,3
Салетросан	23525,3	8,1	87015,3	6,6	32117,8	3,2	47552,8	5,4
Сульфоаммофос	27986,3	9,6	222157,1	16,7	154327,5	15,3	134823,6	15,4
Суперфосфат	23247,2	8,0	189717,1	14,3	122908,8	12,2	111957,7	12,8
Супрофос	72048,5	24,8	258801,9	19,5	201442,3	20,0	177430,9	20,3
Потафоска	27061,3	9,3	62442,8	4,7	36808,6	3,7	42104,2	4,8
Тарногран	29905,9	10,3	81201,4	6,1	53077,1	5,3	54728,1	6,3
Сульфат магнію	2641,4	0,9	14226,1	1,1	20157,4	2,0	12341,6	1,4
Сульфат амонію	11626,7	4,0	48201,3	3,6	30502,4	3,0	30110,1	3,4
Інші	14086,6	4,8	66747,9	5,0	47553,9	4,72	42796,1	4,9
Всього	290658,3	100	1327326,4	100,0	1008107,4	100	875364,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна дійти висновку, що ТОВ «Агрохімтрейд» спеціалізується на реалізації широкого спектра мінеральних добрив, зокрема азотних, фосфатних та комплексних.

Асортимент продукції сформований відповідно до потреб аграрного ринку та з урахуванням специфіки ґрунтів і сільськогосподарських культур, що вирощуються в Україні.

Найбільшим попитом серед клієнтів підприємства користуються комплексні мінеральні добрива торгової марки Поліфоска - їх середня частка в структурі реалізованої продукції за 2022-2024 роки становить 25,3%. У сегменті фосфатних добрив лідером продажів є Супрофос із питомою вагою 20,3%. Також стабільним попитом користуються сульфоамофос (15,4%) та суперфосфат (12,8%), що свідчить про широкий спектр застосування цих добрив у сільськогосподарській практиці.

Особливу увагу в асортименті компанії займає продукція польського виробника Сяркополь, представлена лінійкою Тарногран, до якої входять добрива: Тарногран 21 NPK (CaMgS) 3:10:21 (6:3:18), Тарногран R з бором NPK (CaMgS) 3:9:19 (5:3:21) + 0,2 B, Тарногран 25 NPK (CaMgS) 5:10:25 (4:3:16) та Тарногран K NPK (CaMgS) 3:10:21 (6:3:18) + B, Zn.

Окрема група представлена добривами Поліфоска, зокрема Поліфоска 6 NPK (S) 6:20:30(7) і Поліфоска 8 NPK (S) 8:24:24(9).

Крім того, підприємство пропонує модифіковані варіанти фосфатних добрив Супрофос, зокрема: Супрофос 18 з бором NPK (Ca, S) 4-10-18-(8,5-24) + B та Супрофос 18 з мікроелементами NPK (Ca, S) 4-10-18-(8,5-24) + B, Cu, Mn, Zn.

Широкий асортимент і орієнтація на потреби ринку дозволяють компанії не лише задовольняти запити споживачів, а й ефективно формувати портфель продукції з високою ринковою цінністю.

З метою комплексної оцінки результатів господарської діяльності підприємства проаналізуємо ключові показники його функціонування за 2022-2024 роки (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні показники діяльності ТОВ «Агрохімтрейд»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	9376,07	34929,64	37337,31	27961,24	398,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	31,24	116,14	72,18	40,95	231,1
Собівартість, тис. грн.	258466,8	1126492,1	952594,3	694127,5	368,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	32191,3	200834,3	55513,1	23321,8	172,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1038,43	5285,11	2056,04	1017,61	198,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	3,46	17,57	3,97	0,52	114,9
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-9095,7	53762,2	-83,5	9012,2	0,9
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-293,41	1414,79	-3,09	290,32	1,1
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,98	4,70	-0,01	0,97	0,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	-3,52	4,77	-0,01	3,51	X

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що обсяг реалізації мінеральних добрив ТОВ «Агрохімтрейд» за аналізований період зріс на 717449,3 тис. грн, тобто майже у 3,5 раза. Водночас собівартість продукції зросла на 694127,5 тис. грн (у 3,7 раза), що зумовило підвищення валового прибутку на 23321,8 тис. грн, або 72,4%.

Попри зростання реалізації, у 2022 та 2024 роках підприємство зазнало збитків через повномасштабну війну: порушення логістики, зниження попиту та загальну економічну нестабільність. У 2023 році вдалося досягти прибутковості завдяки продажу складських залишків, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін.

З метою підвищення стійкості підприємства в майбутньому доцільно інтегрувати сучасні інноваційні рішення у процеси закупівель, логістики, зберігання продукції та реалізації товарів, впровадивши автоматизацію основних операцій для зменшення витрат і покращення загальної

продуктивності. Водночас варто здійснити ретельний аналіз фінансових потоків та переглянути витрати, зокрема на логістичні й маркетингові заходи, з метою їхньої оптимізації. Доцільним кроком стане також стратегія диверсифікації: розширення продуктового портфеля та запровадження додаткових послуг, таких як аграрний консалтинг. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій, розширенню клієнтської аудиторії та забезпеченню стабільного функціонування компанії в умовах нестабільного середовища.

2.2 Характеристика системи управління персоналом і розвитку лідерського потенціалу менеджменту ТОВ «Агрохімтрейд»

Система управління персоналом у ТОВ «Агрохімтрейд» являє собою комплексну організаційно-управлінську модель, спрямовану на ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У межах цієї системи реалізується повний цикл роботи з персоналом - від підбору кадрів і адаптації нових працівників до стимулювання їх професійного розвитку, формування мотивації та підтримки внутрішньої корпоративної культури.

Особлива увага приділяється формуванню стабільного кадрового ядра, розвитку командної взаємодії та забезпеченню соціального захисту працівників, що є надзвичайно важливим в умовах високої конкуренції на ринку агрохімічної продукції. Управління персоналом на ТОВ «Агрохімтрейд» здійснюється з використанням адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів, що забезпечує гнучкість управлінських рішень і стійкість до зовнішніх змін.

Ефективність кадрової політики значною мірою залежить від чіткої організації внутрішніх процесів, дотримання норм трудового законодавства, дієвості мотиваційних програм і прозорості комунікацій. Важливу роль у цьому контексті відіграють лідерські якості керівників різних рівнів - їх здатність надихати, координувати та підтримувати працівників сприяє формуванню

сприятливого мікроклімату в колективі й підвищенню загальної продуктивності.

Адміністративно-управлінська діяльність у підприємстві забезпечується менеджментом на чолі з директором Згуровим Андрієм Миколайовичем, який організовує роботу всього колективу та несе відповідальність за фінансово-економічний стан підприємства і його господарську діяльність.

До складу управлінської структури входить виконавчий директор, який виконує обов'язки керівника за його відсутності. Наступний рівень займають керівники відділів, які організовують і контролюють роботу персоналу, а також ініціюють заходи щодо підвищення ефективності роботи підрозділів. Виконавчий рівень представлений спеціалістами (менеджерами з реалізації, менеджерами із постачання, логістами та іншими), які виконують визначені завдання, зокрема: пошук клієнтів, ведення переговорів, приймання замовлень, складання договорів і супровід замовлень до моменту їх виконання. Управлінська структура ТОВ «Агрохімтрейд» базується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності між стратегічним та виконавчим рівнями, що забезпечує гнучкість, прозорість та ефективність процесів ухвалення рішень. Схема управління підприємством подана в додатку Б. У межах представленої структури функціонує цілісний управлінський процес - обмін інформацією, прийняття рішень, делегування завдань і контроль за їх виконанням. Це передбачає чіткий розподіл функцій управління, а отже, і прав та відповідальності між усіма учасниками процесу. Ефективність управління залежить насамперед від обраної управлінської концепції.

Організаційна структура ТОВ «Агрохімтрейд» передбачає ефективну взаємодію між рівнями управління та функціональними підрозділами, що сприяє досягненню цілей підприємства додаток В. Її важливою особливістю є спеціалізований поділ праці: кожен фахівець виконує завдання відповідно до посадової інструкції. Структурні елементи підприємства пов'язані між собою системою вертикальних і горизонтальних зв'язків. На підприємстві впроваджено чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами та

окремими працівниками, що дозволяє уникати дублювання управлінських функцій і сприяє злагодженій роботі.

Ключовим чинником результативного управління економічною діяльністю підприємства є не лише обґрунтованість управлінських рішень, а й ефективність механізмів їх реалізації, що безпосередньо залежить від лідерських якостей управлінського персоналу та здатності формувати згуртовану команду.

Станом на 1 січня 2025 року штатна чисельність працівників ТОВ «Агрохімтрейд» становила 27 осіб. У кадровому складі підприємства переважають жінки - 67 % проти 33 % чоловіків, що зумовлено, зокрема, мобілізаційними процесами в умовах воєнного стану. Такий гендерний розподіл вимагає гнучкого стилю управління, врахування психологічних особливостей взаємодії в колективі та розвитку лідерських компетентностей, які сприяють ефективній координації роботи, посиленню командної підтримки та досягненню спільних цілей в умовах обмежених ресурсів. Середній вік працівників підприємства становить 43,8 року, що свідчить про зрілий і професійно сформований колектив. За стажем роботи структура кадрів розподіляється наступним чином: 24 % працівників працюють на підприємстві менше чотирьох років, 37 % - мають досвід роботи від 4 до 10 років, і 39 % - понад 10 років.

Формування стабільного кадрового складу забезпечується завдяки гарантіям вчасної та гідної оплати праці, дотриманню її належних умов, а також соціальній підтримці працівників. Це створює позитивний психологічний клімат та сприяє низькій плинності кадрів.

Аналізуючи якісний склад персоналу ТОВ «Агрохімтрейд», слід зазначити, що директор підприємства та керівники всіх структурних підрозділів мають вищу освіту, що свідчить про високий рівень підготовки управлінської ланки. Це забезпечує належну компетентність і професіоналізм у вирішенні організаційних та виробничих завдань.

Надалі зосередимося на кількісних характеристиках кадрового складу, зокрема на динаміці чисельності працівників і результативності використання трудових ресурсів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4,0	87,1
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	56575	71478	48762	-7813,0	86,2
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1825	1881	1806	-19,0	99,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	9376	34930	37337	27961,2	398,2
на 1 люд.-год., грн.	5137,6	18569,7	20674,0	15536,5	402,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	4380,4	7696,8	5592,2	1211,8	127,7
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	11775,3	16878,9	17259,9	5484,6	146,6

Джерело: розраховано на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Як уже зазначалося, у 2024 році порівняно з 2022 роком середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 4 особи. Це пов'язано зі скороченням обсягів реалізації внаслідок складної ситуації в країні, зумовленої воєнним станом. Водночас у 2023 році спостерігалось зростання чисельності персоналу на 7 осіб порівняно з 2022 роком. Обсяг відпрацьованого фонду робочого часу скоротився на 7813 людино-годин, при цьому на одного працівника в середньому припало на 19 годин менше, тобто зниження становило 1%.

Сума чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році перевищила показник 2022 року на 717,4 тис. грн, що свідчить про збереження високого рівня ефективності господарської діяльності навіть за умов зовнішніх викликів. Водночас позитивна динаміка продуктивності праці на одного працівника та

зростання середньомісячної заробітної плати є свідченням того, що підприємству вдається зберігати належний рівень мотивації персоналу та ефективно управляти кадровим потенціалом.

З огляду на результати аналізу кадрової політики, доцільно зосередити увагу на впливі управлінської команди на загальну ефективність діяльності підприємства. У цьому контексті важливо дослідити лідерські ролі в управлінській структурі, адже саме лідерство є ключовим чинником, що об'єднує колектив, стимулює ініціативу працівників і забезпечує сталість розвитку організації.

Лідерські якості керівника відіграють вирішальну роль у формуванні командної культури, де співпраця, взаємоповага та взаємодопомога виступають базовими принципами організації щоденної діяльності. У ТОВ «Агрохімтрейд» одним із визначальних елементів лідерства є створення позитивного соціально-психологічного образу керівника, що безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень.

У сучасних умовах ефективного менеджменту лідер не обмежується функцією адміністратора. Його завдання - не лише приймати стратегічно виважені рішення, а й бути джерелом мотивації, натхнення і довіри. Саме такий керівник здатен спрямовувати колектив до спільної мети, виступаючи рушієм змін і носієм ціннісних орієнтирів, які формують внутрішнє ядро корпоративної культури.

У ТОВ «Агрохімтрейд» директор Згуров Андрій Миколайович є прикладом сучасного ефективного лідера, який успішно поєднує високий рівень професійної підготовки з розвиненим емоційним інтелектом. Саме ця комбінація сприяє формуванню позитивної психологічної атмосфери в колективі та підтримує продуктивну взаємодію між працівниками.

Ключовими рисами його управлінського стилю є відкритість до думок підлеглих, готовність делегувати відповідальність і щире заохочення ініціатив. Такий підхід формує довірливе середовище, в якому співробітники не бояться висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. У результаті це

сприяє не лише згуртованості команди, а й активному розвитку внутрішньої організаційної культури, що орієнтована на взаємопідтримку, партнерство та спільне досягнення цілей.

Імідж керівника в цьому контексті розглядається як соціально-психологічна категорія, що поєднує не лише його статус і функціональні обов'язки, а й особистісні якості, стиль спілкування та здатність впливати на настрої колективу [4].

У процесі формування іміджу беруть участь як об'єктивні (посада, професійний досвід), так і суб'єктивні фактори (манера комунікації, здатність до емпатії, етичні принципи тощо). У ТОВ «Агрохімтрейд» лідерський імідж керівника виконує роль неформального мотиватора: він формує у працівників позитивне уявлення про керівництво, підвищує рівень довіри та лояльності, що безпосередньо впливає на трудову активність, задоволеність працею та загальну ефективність команди.

Однією з ключових характеристик ефективного управлінця в сучасних умовах є здатність виконувати роль медіатора у ситуаціях потенційних конфліктів. Менеджер ТОВ «Агрохімтрейд» демонструє високий рівень лідерської відповідальності, зокрема через послідовне зниження напруженості в колективі та формування атмосфери взаємної довіри. Це, своєю чергою, дозволяє уникати загострення суперечностей, забезпечує конструктивне вирішення внутрішньоорганізаційних проблем і сприяє стабільності виробничого процесу.

Керівник ТОВ «Агрохімтрейд» Згуров Андрій Миколайович на практиці реалізує демократичний стиль управління, основною ознакою якого є орієнтація на колективне прийняття рішень. Він активно залучає працівників до обговорення важливих питань, стимулюючи відкритий обмін ідеями, думками та інформацією в колективі. У своїй управлінській діяльності керівник надає перевагу переконанню, діалогу та аргументованим порадам, а не адміністративному тиску.

Особливо важливою рисою його підходу є готовність делегувати повноваження, довіряючи підлеглим приймати рішення в межах своєї компетенції. Це формує відповідальну команду, яка зберігає ефективність навіть за відсутності керівника, демонструючи стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Формальна сторона демократичного стилю проявляється в дружньому тоні спілкування, у формулюванні інструкцій як рекомендацій, застосуванні заохочень і зауважень із поясненнями, а також у готовності до конструктивного обговорення управлінських рішень. Такий підхід не лише підтримує позитивний морально-психологічний клімат, а й сприяє розвитку ініціативності та партнерських відносин у команді.

Лідерські якості керівника підприємства реалізуються через поєднання управлінської компетентності, емоційної зрілості, здатності до ефективної комунікації та вміння формувати авторитетний образ керівника. Такий комплексний підхід позитивно впливає на динаміку розвитку підприємства, зміцнюючи довіру як серед працівників, так і з боку партнерських структур.

Для кількісного підтвердження наведених характеристик здійснено розрахунок інтегрального показника лідерського потенціалу менеджера ТОВ «Агрохімтрейд». Оцінювання ґрунтувалося на методі бально-рейтингового аналізу, який дав змогу об'єктивно оцінити управлінський стиль керівника та визначити рівень розвитку лідерських якостей у представників адміністративної й технічної ланок управління.

Експертну оцінку здійснювали дев'ять осіб, залучених із числа працівників підприємства різного рівня, що дозволило отримати збалансовану та репрезентативну інформацію. Опитування проводилося із застосуванням онлайн-версії методу Дельфі, що забезпечило незалежність суджень та знизило вплив групової думки. Методика оцінки представлена на додатку Г. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою з урахуванням вагових коефіцієнтів, що відображають відносну важливість кожного критерію у формуванні загального підсумкового показника (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Експертна оцінка лідерських якостей менеджера ТОВ «Агрохімтрейд»

Експерт	Порядковий номер ділових якостей менеджера, бали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1-й	5	3	4	2	4	3	5	5
2-й	4	2	3	2	4	3	5	4
3-й	4	3	3	2	4	3	5	4
4-й	4	3	3	2	4	3	4	5
5-й	5	2	4	2	5	3	5	5
6-й	5	2	4	2	4	3	5	5
7-й	5	4	3	3	4	2	5	5
8-й	5	3	3	3	4	3	5	4
9-й	5	2	3	2	4	3	4	5
Вагомість якості	10	7	4	8	3	3	6	8

Джерело: розраховано за методикою [8]

$$k_{\text{дя}} = \frac{42 \cdot 10 + 24 \cdot 7 + 30 \cdot 4 + 20 \cdot 8 + 37 \cdot 3 + 26 \cdot 3 + 43 \cdot 6 + 42 \cdot 8}{9} = \frac{1651}{9} = 183 \text{ бали}$$

У результаті розрахунку інтегральний показник ділових якостей керівника ТОВ «Агрохімтрейд» становить 183 бали, що значно перевищує: мінімальне значення – 49 балів (сума вагомості якостей за мінімального балу 1); середнє значення – 147 балів (49×3 , за середнім балом 3) і наближається до максимального значення – 245 балів (49×5 , за максимальною оцінкою 5).

Аналіз результатів свідчить, що найвищі оцінки отримали такі якості, як професіоналізм, лідерство та орієнтація на результат. Менеджер демонструє стабільну ділову активність, здатність організовувати роботу колективу, надихати та досягати стратегічних цілей. Висока оцінка цих якостей підкріплена й відповідною вагою у системі оцінювання.

Разом з тим, менш вираженими виявилися характеристики, пов'язані з відкритістю до критики та комунікативною гнучкістю. Ці якості отримали порівняно нижчі бали та можуть бути визначені як зони потенційного розвитку.

Загалом, підсумкова оцінка свідчить про високий рівень управлінських здібностей менеджера, що дозволяє йому ефективно діяти в умовах конкуренції

та змін. Посилення комунікаційних навичок лише зміцнить його лідерську позицію в колективі.

2.3 Оцінка командної взаємодії як інструменту ефективного менеджменту ТОВ «Агрохімтрейд»

У контексті оцінювання командної взаємодії в межах системи менеджменту ТОВ «Агрохімтрейд» доцільним стало застосування низки діагностичних методик, що дозволяють глибше аналізувати функціонування внутрішньої динаміки колективу. Зокрема, одним із таких інструментів став адаптований для українського середовища тест-опитувальник «Командні ролі» британського дослідника Р.М. Белбіна, що давно зарекомендував себе як надійний психодіагностичний інструмент у практиці управління персоналом [9]. Ця методика дозволяє виявити природні та пріоритетні для працівників ролі в колективі, а також ті функції, яких вони прагнуть уникати. Основна мета - діагностика функціонально-рольової структури команди, що, у свою чергу, сприяє оптимізації розподілу обов'язків і підвищенню злагодженості в роботі.

Процедура передбачає заповнення опитувальника, який складається із семи тематичних блоків, кожен з яких містить по вісім тверджень. Респонденту необхідно розподілити 10 балів між тими твердженнями, які найбільш точно описують його типову поведінку в команді. Можна надати всі бали одному твердженню або розподілити їх між кількома, але підсумкова сума балів у кожному блоці має дорівнювати 10. Надалі отримані результати переносяться до відповідної таблиці для узагальнення.

Відповідно до концепції Р.М. Белбіна, ефективна команда формується не лише завдяки високим професійним якостям окремих співробітників, а передусім - завдяки збалансованому поєднанню різних типів командних ролей[9]. Хоча в реальності неможливо знайти ідеального менеджера, який поєднував би всі сильні сторони кожного типу та не мав жодної слабкості, прагнення до формування такої збалансованої структури є ключовим завданням

сучасного менеджменту.

У ході дослідження на підприємстві було здійснено діагностику командної взаємодії з використанням зазначеної методики. Результати узагальнені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Діагностика функціонально-рольових позицій у команді ТОВ «Агрохімтрейд»

Командна роль	Позначення	Типові риси	Позитивні якості	Допустимі недоліки
Виконавець	В	Консервативний, обов'язковий, передбачуваний	Організаторські здібності, практичний здоровий сенс, працьовитість, самодисципліна	Нестача гнучкості, несприйнятливості до нових ідей
Координатор	Ко	Спокійний, впевнений у собі, контролює себе	Здатність зрозуміти і використовувати будь-які пропозиції без упереджень; цілеспрямованість	Не вище ніж середній рівень інтелекту та творчих здібностей
Діяч	Д	Схильний до змагальності, динамічний	Енергія та готовність кинути виклик інерції	Легко піддається провокаціям, дратівливий, бентежний
Генератор ідей	Г	Серйозно та нестандартно мислячий, індивідуаліст	Обдарованість, уява, інтелект	Вітає у хмарах, схильний не звертати уваги на практичні деталі та формальності
Розвідник (дослідник ресурсів)	Р	Екстраверт, веселий, комунікабельний, ентузіаст	Здатність контактувати з людьми і дізнаватися нове; здатність відповідати викликам	Схильний втрачати інтерес відразу після того, як проходить початкова захопленість
Оцінщик	О	Розсудливий, спокійний, обережний	Розважливість, вдумливість, чесність	Не має схильності або здібності мотивувати інших
Колективіст	К	Схильний до спілкування, м'який, чутливий	Здатність пристосовуватися до людей і ситуацій; здатність зміцнювати командний дух	Нерішучість у Кризових ситуаціях
Завершуючий роботу	З	Старанний, організований, сумлінний, обачний	Здатність контролювати виконання та доводити справу до кінця	Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Дані, представлені у таблиці 2.7, відображають результати застосування методики Р.М. Белбіна, яка дозволяє визначити функціонально-рольову структуру команди. У таблиці подано вісім основних командних ролей, що можуть виконуватись членами колективу: виконавець, координатор, діяч, генератор ідей, розвідник (дослідник ресурсів), оцінщик, колективіст і завершуючий роботу. Для кожної з ролей зазначено відповідне позначення, характерні особистісні риси, позитивні якості, які дана роль привносить у командну взаємодію, а також допустимі недоліки, які можуть ускладнювати реалізацію командних завдань.

Такий підхід до оцінки дозволяє керівництву підприємства краще зрозуміти психологічний розподіл функцій усередині команди та виявити сильні сторони, на які можна спиратися в процесі управління. Наприклад, виконавець демонструє високу відповідальність та стабільність у роботі, але може бути недостатньо відкритим до інновацій. Генератор ідей здатен запропонувати нестандартні рішення, однак іноді нехтує практичними деталями. Координатор відіграє роль лідера, який забезпечує ефективну комунікацію в команді, тоді як діяч стимулює динаміку, але може бути емоційно нестабільним.

Результати аналізу функціонально-рольових позицій у колективі ТОВ «Агрохімтрейд» можуть бути використані для формування збалансованих робочих груп, удосконалення процесів комунікації, оптимізації розподілу завдань і підвищення загальної ефективності управління персоналом. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню командної взаємодії, розвитку лідерського потенціалу працівників та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Найвища оцінка за командну роль вказує на здатність працівника виконувати цю роль в управлінській команді. Наступний результат після найвищого може вказувати на роль підтримки, на яку керівник може перейти, якщо в групі зайнято його основну командну роль.

Те, чого неможливо досягти поодинці, може успішно здійснити команда,

індивідуальні характеристики якої містять якості, необхідні для виконання всіх 8 ролей. Це не означає, що група повинна складатися з восьми працівників. Кожна особа може грати кілька ролей, але зазвичай, не дуже багато, у більшості випадків більше 2-3 ролей. Головне – виконувати всі функції. Повноцінна рольова структура забезпечує основу для ефективної роботи всієї команди. Якщо команда неефективна, корисно проаналізувати її склад згідно 8-ми ролей з точки зору Р.М. Белбіна: можливо у команді не вистачати співробітника, який міг би значно змінити ситуацію і зіграти важливу роль.

З метою виявлення розподілу командних ролей серед співробітників підприємства було проведено тестування, результати якого наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати діагностики функціонально-рольових позицій у команді ТОВ «Агрохімтрейд»

Посада	Середній бал	Командна роль
Директор	10,0	К
Начальник відділу маркетингу	8,8	Ко
Начальник відділу закупівель	11,6	Д
Менеджер - Данілова І.С.	7,3	Г
Менеджер - Баранік Д.М.	7,8	Р
Менеджер - Парака І.К.	8,2	О
Менеджер - Михно А.І.	10,9	К

Джерело: розраховано автором на основі [9], власних досліджень та інформації ТОВ «Агрохімтрейд»

Аналіз результатів діагностики функціонально-рольових позицій у команді ТОВ «Агрохімтрейд» (табл. 2.8), засвідчив наявність певного балансу між різними командними ролями, що є позитивною характеристикою з точки зору ефективного управління та взаємодії в колективі.

Роль «Колективіст» (К) найяскравіше виражена у директора (10,0 бала) та менеджера Михно А.І. (10,9 бала), що свідчить про наявність у керівництва високої здатності до згуртування працівників, формування комфортного психологічного середовища та підтримання командної єдності. Це особливо важливо для підтримки стабільного клімату в колективі.

Координаторська функція (Ко) з високим середнім балом (8,8) виявлена у начальника відділу маркетингу. Це вказує на його вміння спрямовувати команду на досягнення спільних цілей, узгоджувати дії учасників і ефективно розподіляти ролі у робочому процесі.

Найвищий показник (11,6 бала) у начальника відділу закупівель зафіксовано за діяльнісною роллю (Д), що характеризує його як динамічного, цілеспрямованого працівника, здатного активно долати інерцію в роботі та ініціювати зміни. Такі якості є особливо цінними у сфері, що потребує швидкого прийняття рішень і взаємодії з постачальниками.

Серед менеджерського складу виявлено достатню різноманітність функціонально-рольових позицій:

- Данілова І.С. (7,3 бала) виконує роль генератора ідей (Г), що забезпечує приплив нових рішень і креативних підходів;

- Баранік Д.М. (7,8 бала) демонструє риси розвідника ресурсів (Р), що важливо для встановлення зовнішніх контактів та виявлення нових можливостей;

- Парака І.К. (8,2 бала) реалізує функції оцінщика (О), що гарантує об'єктивне і зважене прийняття рішень у процесі роботи.

Таким чином, функціонально-рольовий склад команди ТОВ «Агрохімтрейд» можна охарактеризувати як гармонійний. У ній наявні як аналітичні, так і креативні, управлінські та підтримувальні ролі, що забезпечує основу для ефективної колективної роботи. Такий баланс дозволяє колективу не лише якісно виконувати поточні завдання, а й оперативно реагувати на виклики, пов'язані з повсякденною діяльністю підприємства.

Разом із тим, виявлено відсутність ролі так званого «Завершувача» (фіналізатора), тобто людини, орієнтованої на доведення справ до логічного завершення з чітким контролем строків і якості. Це може створювати ризики у плані завершення проєктів та дотримання стандартів. Тому доцільно розглянути варіант ротації командних ролей або розвитку відповідних компетентностей серед наявних працівників.

У процесі аналізу командної взаємодії в колективі, на основі розроблених анкет (додатки Д та Ж), проведено онлайн-опитування працівників підприємства. Метою дослідження було виявлення характерних тенденцій у сприйнятті членами команди один одного, оцінка рівня згуртованості, довіри, емоційного клімату в колективі, а також ставлення до керівника та ефективності його управлінських рішень. Результати опитування засвідчили наявність проблем по окремих аспектах, що іноді негативно впливає на ефективність командної взаємодії. Зокрема:

- 52% респондентів зазначили, що не розуміють, як саме функціонує команда як цілісна система;
- 51% відчувають навантаження та невизначеність у розподілі обов'язків;
- 39% дотримуються традиційного стилю взаємодії, уникаючи нових форм командної співпраці;
- 41% зізналися у відчутті неорганізованості, браку внутрішньої координації.

Ці дані наведено на рисунку 2.1.

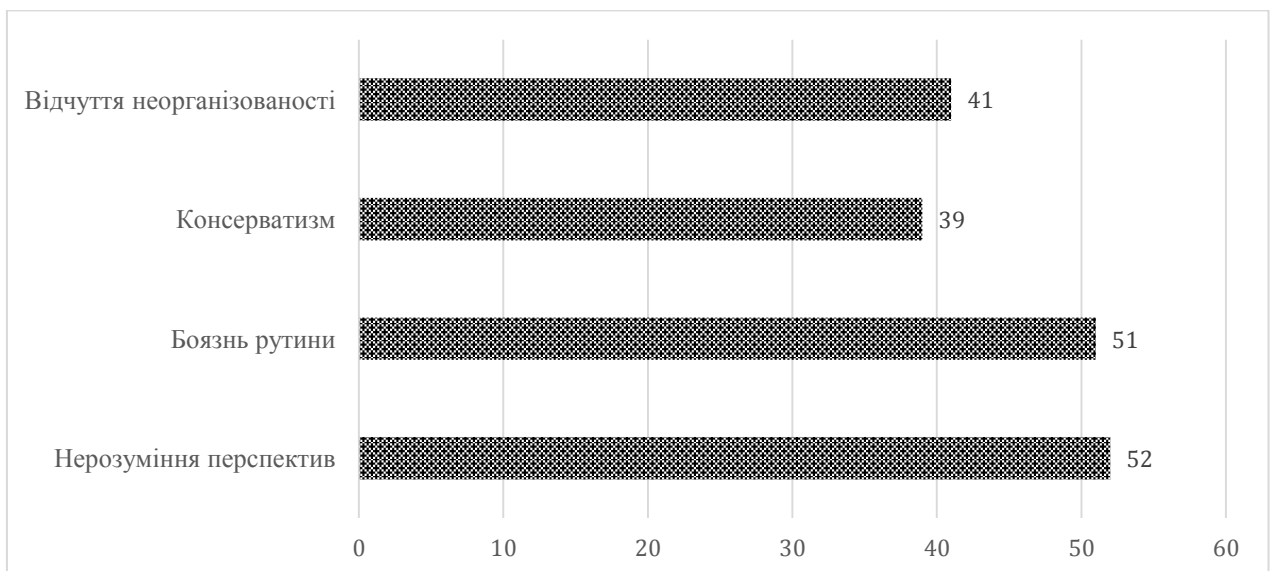


Рисунок 2.1 – Результати опитування співробітників ТОВ «Агрохімтрейд»

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

Результати аналізу засвідчують потребу в покращенні комунікаційних

процесів, впорядкуванні розподілу функціональних обов'язків у межах колективу та формуванні атмосфери довіри й взаємопідтримки. Виявлені ознаки дезорієнтації та наявність внутрішніх бар'єрів сигналізують керівництву про необхідність впровадження ефективних заходів із командоутворення.

З метою глибшого вивчення характеру взаємодії між працівниками було організовано опитування, в якому взяли участь майже всі співробітники ТОВ «Агрохімтрейд» - 25 із 27 працюючих. Візуалізацію результатів представлено на рисунку 2.5. Відповідаючи на запитання «Яким є для Вас Ваш колектив?», 38% респондентів охарактеризували його як згуртовану спільноту професіоналів, які ефективно співпрацюють, тоді як для 18% опитаних колеги є командою однодумців.

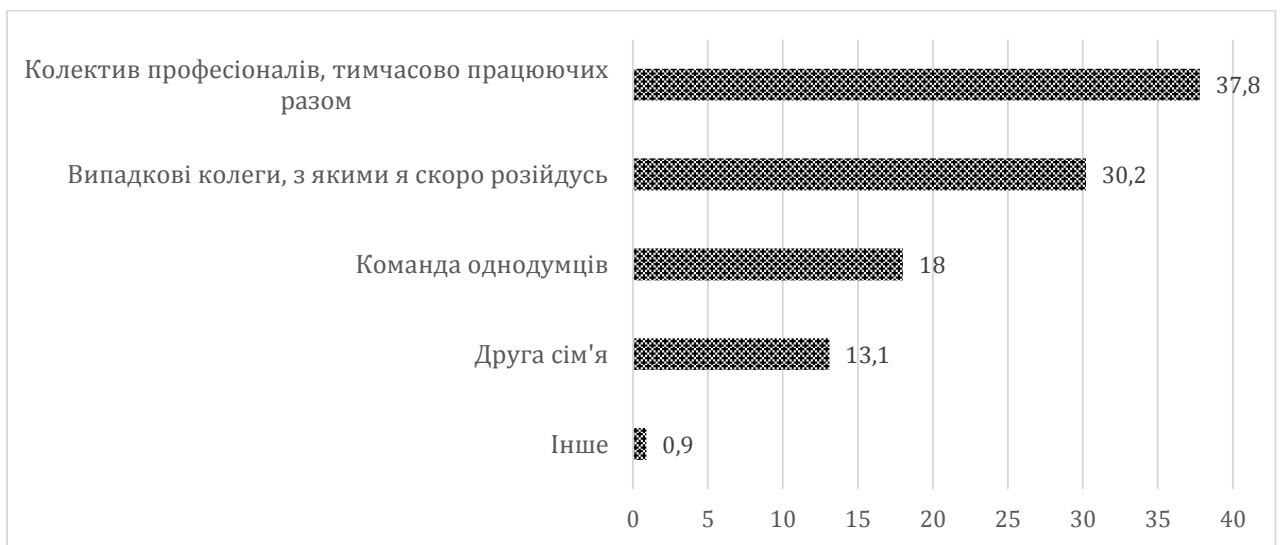


Рисунок 2.2 – Відповіді респондентів на запитання «Що для Вас означає колектив?», %

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

Однозначно встановити джерело проблеми складно: чи то управлінський підхід, зосереджений переважно на виробничих процесах, чи відсутність ініціативи до формування згуртованої команди. Проте, ймовірніше, має місце саме другий фактор. Це підтверджують результати опитування, за якими 30%

респондентів сприймають колектив як тимчасове оточення, із яким не матимуть труднощів у розставанні. Лише 13% вважають свій колектив настільки близьким, що порівнюють його з родиною.

У такому контексті не дивує той факт, що більшість працівників віддають перевагу змішаному формату співпраці: 60% опитаних вважають оптимальним чергування індивідуальної роботи з командною. Водночас 22% респондентів надають перевагу роботі в колективі, а 18% – схиляються до самостійного виконання завдань (рисунок 2.3).

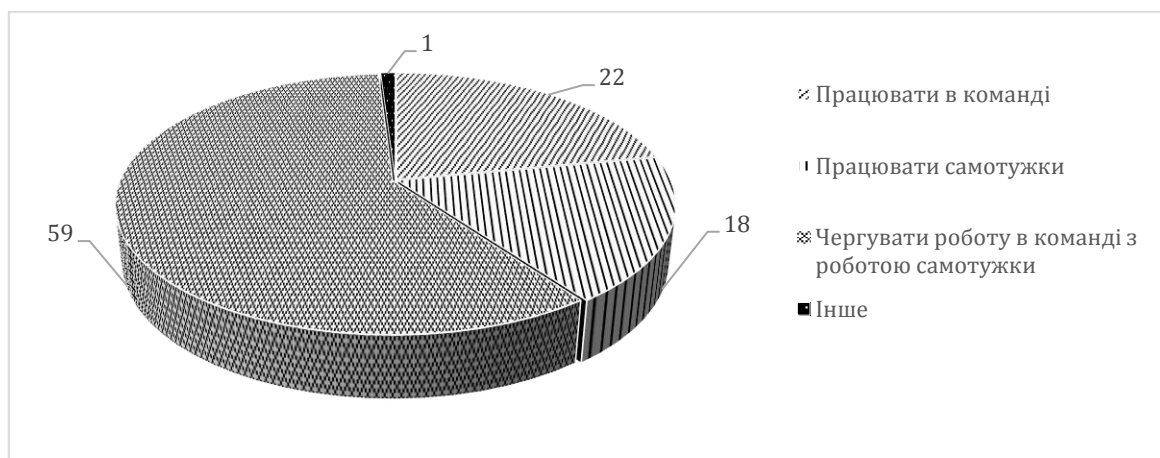


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей на питання «Якщо б у Вас був вибір, Ви б обрали?», %

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

Результати дослідження показали, що 32% респондентів відчують себе ефективнішими в командній роботі та прагнуть досягати цілей разом з іншими. У чотири рази менше опитаних переконані, що легше досягати успіху самотійно. Водночас 60% учасників опитування вважають, що вибір форми роботи залежить від конкретного завдання (див. рис. 2.4).

Таким чином, уявлення працівників про форми взаємодії в колективі значною мірою залежать не лише від індивідуальних уподобань, а й від організаційного клімату. Зокрема, опитування засвідчило, що віру в можливість дружніх стосунків на роботі поділяє значна частина колективу ТОВ

«Агрохімтрейд»: таких респондентів значно більше, ніж тих, хто переконаний у несумісності професійних і товариських взаємин.

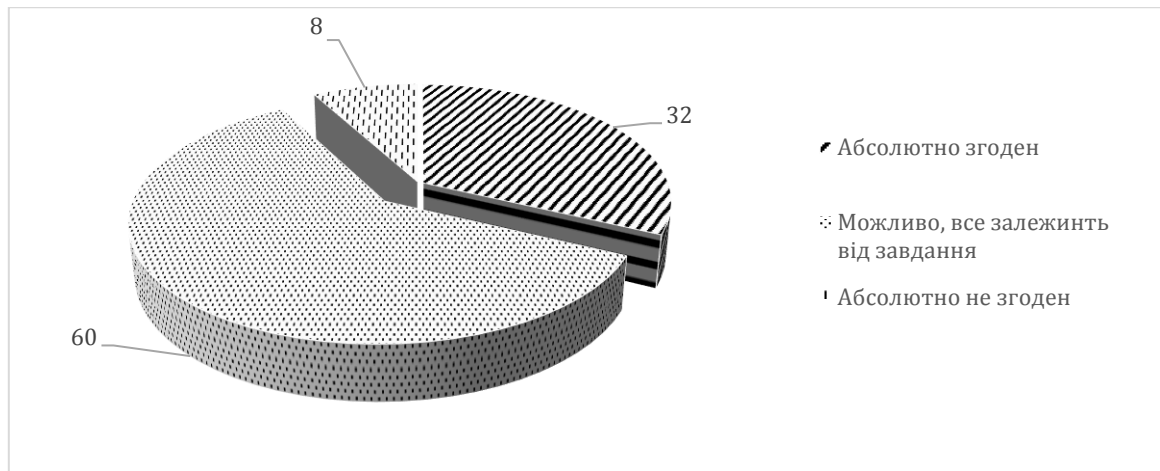


Рисунок 2.4 – Відповіді на запитання «Чи погоджуєтесь ви, що значущих результатів можна досягти лише в команді?», %

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

При цьому ще 30% зазначають, що готові підтримувати дружні стосунки за умови, що корпоративна культура підприємства цьому не перешкоджатиме. Отже, саме роботодавець здатен закласти основи справді доброзичливої атмосфери в команді (див. рис. 2.5).

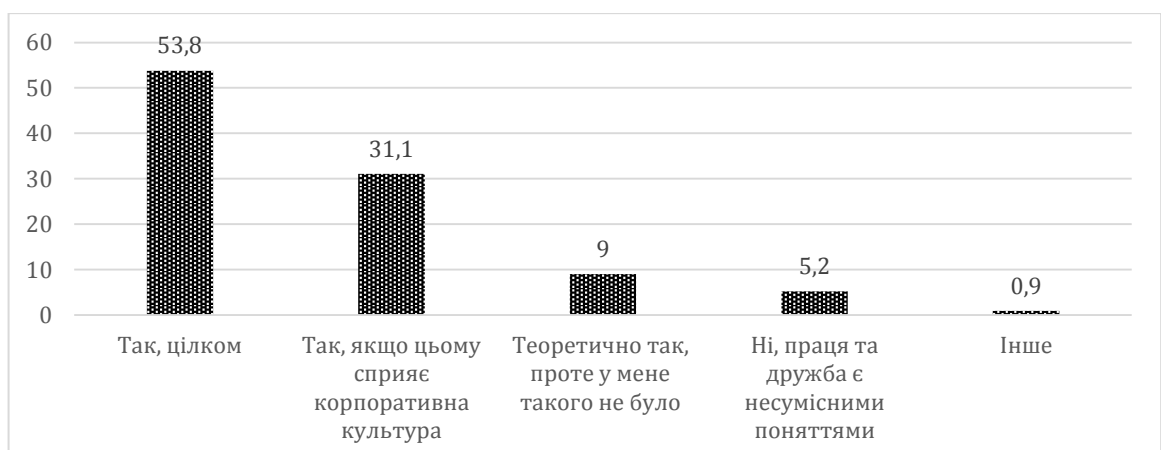


Рисунок 2.5 - Ставлення працівників до можливості дружніх стосунків із колегами, %

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

З наведених відповідей видно, що більшість працівників готові до неформального спілкування в межах колективу, що є позитивним сигналом для розвитку командної взаємодії. Наступне запитання логічно продовжує цю тему й виявляє проблемні моменти: результати свідчать, що компанія не завжди приділяє належну увагу згуртуванню персоналу та формуванню цінностей командної співпраці (див. рис. 2.6).

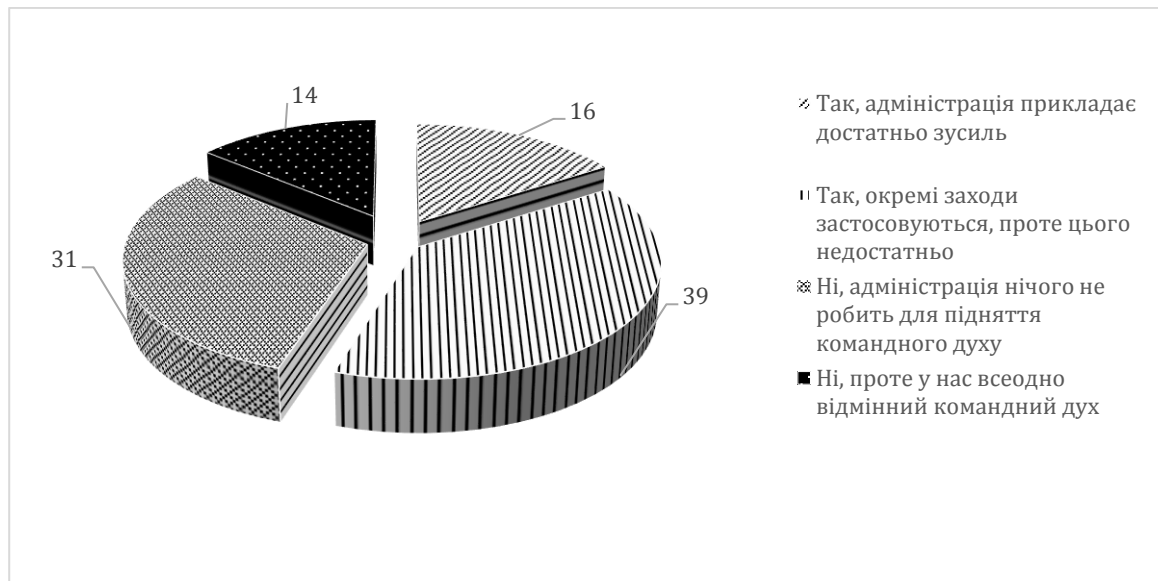


Рисунок 2.6 – Відповіді на питання «Чи вважаєте Ви достатніми зусилля, які прикладає адміністрація для розвитку командної взаємодії в компанії?», %

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

Як показано на рисунку 2.6, 31% респондентів переконані у відсутності командного духу в компанії та вважають, що адміністрація не докладає зусиль для його розвитку. Водночас 16% вірять, що керівництво активно працює над формуванням команди, а ще 14% оцінюють рівень командної згуртованості у своєму колективі як високий.

Що стосується конкретних заходів для зміцнення командної взаємодії, найбільше опитаних (77,2%) відзначили святкування важливих для компанії подій як найпоширеніший спосіб об'єднання працівників. Вдвічі менша частина учасників опитування виділила безпосередню взаємодію керівників із підлеглими (36,8%) та спільне вирішення виробничих завдань (36%).

Приблизно третина респондентів позитивно оцінили навчальні заходи як інструмент командоутворення. Натомість організація спільних походів до театру або кіно залучає лише 13% працівників.

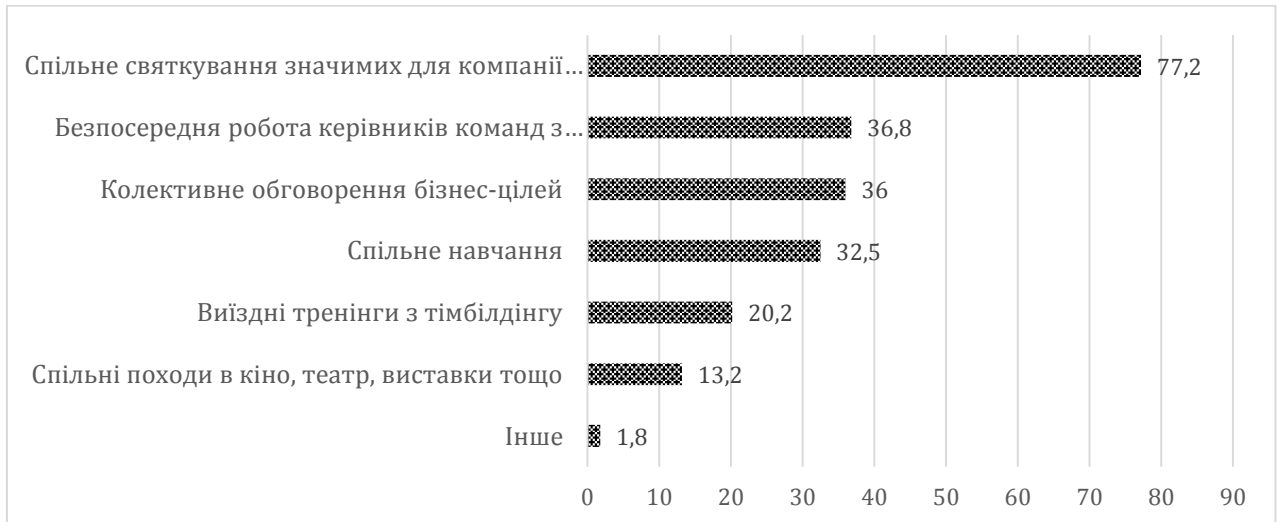


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей на питання «Які заходи з командоутворення реалізуються в компанії?», %

Джерело: побудовано за результати опитування працівників підприємства

Загалом, аналіз результатів опитування свідчить, що командна робота досі залишається недосяжною метою для значної частини працівників компанії. Майже 30% респондентів у різних відповідях висловили думку, що питання командоутворення в організації не отримує достатньої уваги. Це свідчить про наявність простору для вдосконалення з боку керівництва ТОВ «Агрохімтрейд», адже численні дослідження підтверджують: спільно згуртовані колективи демонструють вищу продуктивність порівняно з командами, що нагадують сукупність «випадкових супутників». Крім того, міцна командна взаємодія сприяє кращому обміну знаннями, підвищенню мотивації працівників і створенню сприятливого мікроклімату в колективі. Натомість відсутність чітко сформованої команди може ускладнювати комунікацію, знижувати ефективність виконання спільних завдань і гальмувати процес прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА ТОВ «АГРОХІМТРЕЙД»

Успішність керівництва в ТОВ «Агрохімтрейд» значною мірою залежить від уміння поєднувати формальне та неформальне лідерство для забезпечення ефективної роботи підприємства і реалізації його стратегічних завдань.

Формальне лідерство реалізується через діяльність фінансового директора Миколи Петровича Ткаченка, який відповідає за визначення стратегічного курсу, прийняття ключових рішень та контроль їх впровадження. Його роль полягає у створенні структурованої організаційної системи, чіткому розподілі обов'язків і формуванні напрямків розвитку підприємства. Значний практичний досвід та професійна експертиза керівника роблять його позицію авторитетною, а його рішення - вагомими для колективу.

Водночас неформальне лідерство, що проявляється через вплив заступника директора з фінансових питань, відіграє важливу роль у згуртуванні команди. Особисті якості, харизма та здатність надихати дозволяють цьому лідеру формувати довіру, підтримувати позитивний настрій та підвищувати мотивацію співробітників. Саме завдяки такій внутрішній підтримці вдається створити атмосферу, сприятливу для командної роботи та взаємодопомоги.

Підсилення формального лідерства в ТОВ «Агрохімтрейд» є ключовим для чіткого управління, впевненого прийняття стратегічних рішень і контролю виробничих процесів. Для цього важливо регулярно оцінювати лідерські якості директора за допомогою різних методів (опитування, 360-градусний зворотний зв'язок, самооцінка), що дозволяє виявляти сильні сторони та напрями розвитку. Прозорість у комунікаціях між керівником і командою зміцнює довіру і знижує рівень невизначеності. Активне залучення зворотного зв'язку допомагає удосконалювати стиль керівництва, а розвиток емоційного інтелекту сприяє кращому розумінню потреб колективу і створенню сприятливого

робочого клімату.

Таблиця 3.1 - Удосконалення стилю управління керівників у ТОВ «Агрохімтрейд»

Підсилення формального лідера	Збереження та підтримка неформального лідера	Взаємодія між формальним і неформальним лідером
Регулярний моніторинг та оцінка рівня лідерських якостей директора.	Визнання важливості ролі неформального лідера	Спільна робота та участь у прийнятті рішень
	Сприяння розвитку неформального лідера	
Підвищення прозорості та відкритості в управлінні для зміцнення довіри	Надання підтримки та ресурсів для реалізації ініціатив неформального лідера	Забезпечення відкритих комунікацій між формальним і неформальним лідерами
Використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення лідерських якостей	Визнання та винагородження досягнень неформального лідера	
Розвиток емоційного інтелекту формального лідера (директора) для кращого розуміння і взаємодії з коадою	Підтримка неформального лідера у розвитку його професійних навичок	Пошук спільних підходів до вирішення конфліктів та проблем у команді

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень з використанням [6, 22]

Водночас збереження і підтримка неформального лідерства, представленого заступником директора, має велике значення для формування позитивної атмосфери і згуртованості команди. Для цього потрібно визнавати його роль, сприяти розвитку професійних навичок, забезпечувати ресурси для реалізації ініціатив та визнавати досягнення.

Взаємодія між формальним і неформальним лідерами через спільну участь у прийнятті рішень, відкритий обмін думками та конструктивне вирішення конфліктів створює синергію, яка значно підвищує ефективність роботи підприємства. Саме ця гармонія лідерських впливів формує міцну основу для досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, успіх керівництва ТОВ «Агрохімтрейд» базується на поєднанні формального управління та неформального лідерства, що разом забезпечують стабільність і сталий розвиток підприємства.

У цьому контексті розвиток лідерських компетенцій серед усіх працівників стає ключовим чинником ефективної діяльності в умовах постійних змін і викликів. Підвищення продуктивності, підтримка стабільності та формування позитивної корпоративної культури можливі лише за умови активного розвитку ситуативного лідерства, коли кожен співробітник має змогу проявити ініціативу й відповідальність у кризових ситуаціях. Відповідно, керівники повинні створювати сприятливі умови для навчання, впровадження інновацій і самовдосконалення, що забезпечить гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

Розвиток лідерських компетенцій серед персоналу охоплює кілька важливих напрямків. По-перше, навчання та підвищення кваліфікації є фундаментом не лише для формування лідерських навичок, а й загального професійного зростання працівників. По-друге, аналіз ринку освітніх послуг демонструє, що лідери можуть опановувати спеціалізовані програми, орієнтовані на розвиток конкретних компетенцій.

Таблиця 3.2 - Рекомендовані для підприємства компетентності персоналу для забезпечення ефективної командної взаємодії, 2025-2028 рр.

Компетентність	Характеристика
Hard skills	професійні, спеціальні, фахові навички, вміння, знання – у кожного індивідуальні, залежно від професії, рівня освіти, досвіду
Soft skills	Для всіх однакові, а саме: - вміння спілкуватися, не перебиваючи, аргументувати свою думку; - ефективне слухання; - навички управління стресом; - відкритість та бажання вчитися; - вміння адекватно сприймати критику; - ситуативне лідерство; - креативність; - критичне мислення.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Провайдери тренінгів рекомендують учасникам заздалегідь визначитися, чи прагнуть вони стати формальними лідерами з офіційними повноваженнями, чи неформальними, які ведуть колектив без зайняття керівної посади. Неформальні лідери мають низку переваг: не кожен готовий брати на себе повну відповідальність керівника, але вони здобувають повагу колег і

керівництва, відчуваючи себе впливовими лідерами без офіційного статусу.

Для забезпечення ефективної роботи команди з боку її членів, необхідно щоб вони володіли наступними компетентностями (табл. 3.2).

У контексті підвищення ефективності командної роботи в ТОВ «Агрохімтрейд» доцільним є цілеспрямований розвиток ключових компетентностей співробітників. Задля цього рекомендуємо запровадити системну модель формування навичок командної взаємодії з використанням комплексних методів, що наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Рекомендовані способи навчання ефективній командній взаємодії в досліджуваному підприємстві, 2025-2028 рр.

Спосіб	Характеристика	Вартість, грн
Саморозвиток		
Онлайн курси	Відкрита платформа масових онлайн курсів «Prometheus» Відкрита платформа масових онлайн курсів «Освітній хаб місто Київ» Освітня платформа «Campster»	безкоштовно
Книги	1. «7 навичок високоефективних людей» Автор: Стівен Кові. 2. «17 беззаперечних законів роботи в команді» Автор: Джон Максвелл. 3. «П'ять вад команди» Автор: Патрік Ленсіоні. 4. «Драйв. Що насправді нас мотивує». Автор: Деніел Пінк. 5. «Взаємодія в команді: як організації вчаться, створюють інновації і конкурують в економіці знань». Автор: Емі Едмондсон. 6. «Надзвичайні групи: як звичайні команди досягають приголомшливих результатів». Автор: Джеффри Беллман, Кетлін Райан.	2000,00

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Серед різноманітних онлайн-пропозицій варто виділити тренінг бізнес-школи УКУ «Лідерство basic», що триває 4 тижні та включає відеолекції, вебінари, тести й практичні завдання під наглядом кураторів. Онлайн-формат дозволяє проходити навчання без відволікання від роботи, а вартість курсу - 2100 грн за одного учасника - є доступною. Планується охопити всіх працівників колективу, деталі наведені у таблиці 3.4.

ТОВ «Агрохімтрейд» спеціалізується на реалізації агрохімічної продукції та добрив, що забезпечує аграрним підприємствам необхідні ресурси для

підвищення врожайності та ефективності виробництва.

Таблиця 3.4 - Загальна вартість проходження тренінгу Лідерство basic

Вартість курсу	Кількість учасників	Загальна вартість
2 100 грн.	27	56 700 грн.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для розвитку лідерських компетентностей персоналу підприємство може використовувати сучасні онлайн-платформи, зокрема Відкритий Університет Майдану (ВУМ), який пропонує безкоштовні курси і тренінги з різних напрямів, зокрема:

- Мистецтво Слухати (intelligent Listening);
- Інтегральна динаміка: еволюція мислення, лідерства, економіки і політики;
- Стратегічне маркетингове управління бізнесом;
- Стратегічне мислення;
- Фінансове обґрунтування управлінських рішень.

Ці програми сприяють розвитку навичок планування, управління емоціями, подолання стресу, а також вмінню ефективно працювати з конфліктами, що підвищує особисту ефективність працівників.

Практичний розвиток лідерських компетентностей у ТОВ «Агрохімтрейд» може здійснюватись через систему менторства, де досвідчені співробітники діляться знаннями та підтримують молодших колег у їх професійному зростанні. Керівництво підприємства може виділяти час на індивідуальні наставницькі сесії, допомагати у складанні планів розвитку і супроводжувати реалізацію проектів.

Важливою складовою мотивації персоналу є поєднання матеріального та нематеріального стимулювання [18]. Окрім заробітної плати та бонусів, на підприємстві практикується регулювання робочого часу (гнучкі графіки, скорочений робочий день), а також можливість дистанційної роботи для тих працівників, чия діяльність це дозволяє (наприклад, бухгалтерія чи економісти).

Такий комплексний підхід до розвитку лідерства і мотивації персоналу

забезпечує підвищення ефективності роботи, формування сприятливої атмосфери в колективі та підтримує стабільний розвиток підприємства в цілому.

Для підвищення ефективності управління командою рекомендуємо досліджуваному підприємству зосередити увагу на правила організації командної роботи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Рекомендовані правила організації командної роботи для керівництва підприємства, 2025-2028 рр.

Правило	Зміст
Чітка ієрархія	Кожен має розуміти, хто є керівником, а хто - є підлеглим. Кількість рівнів в ієрархії буде залежати від складності завдання / проекту та кількості залучених працівників
Зрозумілість мети	разом сформулювати зрозумілу для всіх мету та визначити завдання
Взаємодія	прописати залежність між групами працівників на шляху до досягнення мети, забезпечити можливість їх офіційної взаємодії
Відповідальність	чітко прописана відповідальність в розрізі працівників та завдань, а отже – досягнення цілей
Зворотній зв'язок	всі працівники мають знати, що від них очікують, як оцінюють виконання ними завдань, їх досягнень тощо
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Щонайменше раз в півроку необхідно обговорювати з працівниками їх прогрес (індивідуально)
Рівний доступ до інформації	Всі частини команди повинні мати однаковий доступ до однакової інформації, лише так можна приймати дійсно командні рішення. Це можливо якщо керівник: надає достовірну та добре опрацьовану інформацію; створювати умови для того, щоб доступ до інформації був у всього колективу (наприклад, створення баз знань; щотижнева розсилка з важливими матеріалами. Періодично обговорювати важливі для команди події.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень з використанням [14]

Для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Агрохімтрейд» доцільно використовувати принципи ситуативного лідерства: обирати стиль управління залежно від рівня підготовки та мотивації працівника. Зокрема, для новачків доречний директивний стиль, для тих, хто опановує нові завдання - наставницький, для досвідчених - підтримуючий, а за наявності компетентного, але невпевненого працівника - делегування. У межах командного менеджменту рекомендуємо поєднувати ієрархічне та штабне делегування повноважень із дотриманням визначених принципів (див. табл.

3.6).

Таблиця 3.6 - Рекомендовані для підприємства принципи делегування, 2024-2028 рр.

Принцип	Характеристика
1	2
Єдиноначальності	Має бути один керівник, який може делегувати повноваження і це – безпосередній начальник
Безумовна відповідальність	Той, хто призначає завдання несе відповідальність й за кінцеве його виконання, за результат
Очікувані результати	Конкретний кінцевий результат має бути сформульований на момент постановки завдання, при цьому визначення критеріїв успіху також є обов'язковим
Рівні повноважень	Кожний співробітник повинен зрозуміти, що від нього вимагають, очікують та має знати межі своїх повноважень
Визначення прав і обов'язків	Учасники процесу делегування повинні знати права та обов'язки не лише власні, але й інших членів команди. Це необхідно для того, щоб під час форс-мажорних ситуацій персонал розумів, хто до кого може звернутися за допомогою
Розподіл відповідальності	Обов'язки працівника не повинні виходити за межі його повноважень. Код/жен працівник несе відповідальність тільки в межах своїх обов'язків і не відповідає за інших, якщо вони не є його безпосередніми підлеглими

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень з використанням [12]

Для налагодження ефективної командної взаємодії в ТОВ «Агрохімтрейд» доцільно враховувати комплексну оцінку кандидатів до команди, зокрема результати попередньої атестації, управлінські спостереження та думку колективу, виявлену шляхом опитування. Такий підхід дозволяє більш точно сформувати команду, враховуючи сильні сторони кожного працівника.

Таким чином, удосконалення лідерства та управління командною взаємодією в ТОВ «Агрохімтрейд» не лише забезпечує окупність управлінських інвестицій упродовж півроку, а й формує потужне підґрунтя для стабільного розвитку підприємства. Досягнення соціальних ефектів – від підвищення згуртованості колективу до розкриття індивідуального потенціалу кожного працівника – свідчить про результативність запропонованих заходів. Апробація отриманих результатів на наукових майданчиках різного рівня підтверджує практичну цінність і релевантність проведеного дослідження.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретичного й практичного дослідження встановлено, що сучасне лідерство – це не лише управлінська функція, а й потужний особистісний вплив, що забезпечує згуртованість колективу, підвищення мотивації та досягнення спільних цілей. У науковій літературі виокремлюється низка підходів до лідерства, серед яких особливу актуальність мають трансформаційний, ситуативний та демократичний. Ключовими якостями ефективного керівника виступають адаптивність, емоційна чутливість, гнучкість мислення та здатність до емпатійного управління. Командна взаємодія на підприємстві розглядається як цілісний процес, що ґрунтується на спільному баченні стратегічних і тактичних цілей, ефективному розподілі функціональних обов'язків, відкритій комунікації та взаємній відповідальності учасників.

Дослідження проводилося на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Агрохімтрейд» – малого підприємства, основним видом діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля мінеральними добривами. Станом на кінець 2024 року середньооблікова чисельність працівників у порівнянні з 2022 роком зменшилася на чотири особи й становила 27 осіб. Середньомісячна заробітна плата одного працівника за три роки зросла з 11 775,3 грн до 17 259,9 грн, тобто на 46,6 %. У структурі товарної продукції підприємства провідну частку займає реалізація мінеральних добрив «Поліфоска» та «Супрофос», що у 2024 році склала відповідно 30,7 % та 20,0% загальної виручки.

Характеристика основних економічних показників свідчить про те, що на поточному етапі підприємство є збитковим, однак рівень збитковості у 2024 році зменшився порівняно з 2022 роком. Загалом, динаміка фінансового результату свідчить про нестабільність, що потребує активізації внутрішніх ресурсів та покращення управлінських підходів. Водночас менеджмент компанії докладає зусиль до професійного розвитку персоналу та підвищення

його кваліфікації, що створює передумови для розвитку процесів командоутворення та ефективної взаємодії всередині колективу. Ключову роль у цьому відіграє управлінська команда, яка не лише координує оперативну діяльність, а й формує стратегічні орієнтири розвитку.

Особливу увагу приділено вивченню стилю керівництва директора підприємства – Згурова Андрія Миколайовича. Аналіз його управлінських дій дозволяє дійти висновку, що він сповідує демократичний стиль керівництва, заснований на партнерській взаємодії, залученні працівників до прийняття рішень, відкритості до зворотного зв'язку та делегуванні повноважень. Такий підхід сприяє формуванню довіри в колективі, підвищенню мотивації персоналу та посиленню командного духу.

Лідерські якості керівника проявляються у його здатності створити позитивний соціально-психологічний імідж, бути прикладом для підлеглих, підтримувати здорову комунікацію, попереджувати та вирішувати конфліктні ситуації. Важливе значення має емоційний інтелект лідера, який дозволяє глибше розуміти потреби працівників, сприяти формуванню індивідуальних і командних цілей, а також гармонізувати міжособистісні стосунки в колективі.

Аналіз кадрових і соціально-психологічних показників свідчить про наявність на підприємстві сприятливих умов для подальшого розвитку командної взаємодії. Сформовані цінності, такі як довіра, взаємоповага, відкритість і прагнення до спільного результату, є основою для формування сильної корпоративної культури. У цьому контексті лідерська позиція керівника відіграє ключову роль - саме він спрямовує зусилля колективу на досягнення довгострокових цілей, транслює цінності та стандарти поведінки.

Суттєвим напрямом удосконалення командної взаємодії є розвиток лідерських і комунікаційних компетентностей у всіх працівників. Це можливо завдяки запровадженню системного підходу до навчання, що поєднує саморозвиток, проходження онлайн-курсів і вивчення фахової літератури. Пріоритетними напрямками є формування soft skills – ефективної комунікації,

критичного мислення, управління стресом, ситуативного лідерства, відкритості до нових знань і адаптивності.

Пропонується впроваджувати елементи ситуативного управління із дотриманням принципів ефективного делегування повноважень. При цьому доцільно інтенсивно застосовувати командний менеджмент, раціонально підходити до формування команд та розвитку командних компетентностей персоналу. Також пропонується:

- запровадити систему менторства на підприємстві, яка дозволить передавати досвід від більш досвідчених працівників новим співробітникам, що сприятиме зміцненню командної згуртованості та корпоративної ідентичності;
- розробити внутрішню програму з виявлення та розвитку потенційних лідерів серед працівників, що забезпечить стабільність управлінських процесів у майбутньому та підвищить мотивацію персоналу до професійного зростання.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, згуртованості колективу та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Агрохімтрейд» в умовах сучасних викликів і змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності ці питання набувають у контексті повномасштабної війни в Україні, яка створює значні ризики для безперервності бізнес-процесів, психологічного стану працівників, стабільності ланцюгів постачання та економічної безпеки. В умовах постійної турбулентності, непередбачуваності ситуацій та потреби швидко адаптуватися до змін, зростає роль ефективного лідерства, здатного не лише організовувати роботу, а й об'єднувати команду довкола спільних цілей, надихати, підтримувати моральний дух та забезпечувати сталі комунікаційні зв'язки всередині колективу. Управління командною взаємодією в таких умовах стає не просто функціональним інструментом, а стратегічною перевагою, яка дозволяє підприємству не лише виживати, а й поступово зміцнювати позиції. Саме лідерство, орієнтоване на довіру, підтримку, розвиток soft skills і адаптивність, стає ключовим чинником формування стійкої, згуртованої та професійної команди, спроможної ефективно діяти навіть у найскладніших обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва Т. О., Гревцева Є. О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *Open educational e-environment of modern University*. 2021. № 10. С. 20-32
2. Біда О.А., Орос І.І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки Серія: Педагогічні науки*. 2021. Випуск 197. С.17-20.
3. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. № 10. 2024 С. 40-44 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/152/110> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Боришкевич І.І. Особливості етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. Т 1. С. 67-75. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.67-75>. (дата звернення: 18.05.2025).
5. Гавриш О.М, Драмарецька К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=5>. (дата звернення: 01.06.2025).
7. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 239–244. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-lidera-na-upravlinnya-konfliktamy-v-kolektyvipidpryyemstva/> (дата звернення: 19.05.2025).
8. Демірель Явуз, Садикова Гузель. Взаємозв'язок емоційного інтелекту і довіри на робочому місці. *Організаційна психологія*. 2021. Т. 11. № 4. С. 78-96.

9. Євдокимова О., Бойко-Бузиль Ю., Барко В. Адаптований україномовний опитувальник групових ролей Р. М. Белбіна та результати його використання в роботі з персоналом Національної поліції України. *Психологічний журнал*, 7(8). 2021.С. 7-17. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.7.1>. (дата звернення: 12.05.2025).

10. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88 – 94.

11. Койл Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. *Наш формат*. 2023. С. 208

12. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 29.05.2025)

13. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С.88-91.

14. Орєхова А.І. Адаптивне лідерство як основа управління командою в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліковофінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С.350-351.*

15. Орєхова А.І. Розвиток лідерського менеджменту в контексті цифрової економіки. *Trends and prospects of management development in the conditions of global challenge*. II INternational scientific and practical conference. Kherson–Kropyvnytskyi 2024. С. 36-37.

16. Пугачов В.П. Виявлення, розвиток і захист лідерства. URL: http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie_razvitie_zashhita_liderstva.ht (дата звернення: 25.05.2025).

17. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення.

Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. № 1 (91). С. 64-69.

18. Швець Т.М. Роль лідера при управлінні командною взаємодією на підприємстві. Всеукраїнська науково-практична конференція «*Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*» (м. Умань, 17 жовтня 2024 р.). С. 355-357.

19. Akonkwa D.B., Lunanga E., Mukulu J. B., Bugandwa T. C., Mwaza E. F. Leadership Styles and Small Enterprises' Performance: Is Gender an Issue? Empirical Study from Democratic Republic of Cong. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. 2021. № 8(1). DOI: <https://doi.org/10.1177//2393957521110443> (дата звернення 21.05.2025)

20. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. Website [hubspot.com](https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles). September 14, 2023. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles> (дата звернення: 17.03.2024).

21. Waite R. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth. Website [robinwaite.com](https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth). May 26, 2023. URL: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth> (дата звернення 19.04.2025).

22. Havrysh O., Dramaretska K. Leadership : textbook for students of higher education of the first (bachelor) level of specialty 073 Management. Kyiv: TsP «KOMPRYNT», 2022. 458 p.

23. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I.M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Рольовий розподіл учасників команди

№ з/п	Роль учасника команди	Характеристика
1	Лідер команди	Гарний оратор, добре контактує з усіма членами команди, має лідерські здібності та впевненість у собі. Його головна мета – направлення команди до плідної співпраці, ефективного розвитку та досягнення мети.
2	Робоча бджола	Займається перетворенням всього в робочі процеси, виконує обов'язки. Йому характерні організаторські здібності, самодисципліна, енергійність. Часто не гнучкий у деяких питаннях та не сприймає нових ідей.
3	Генератор ідей	Людина, що генерує нові ідеї, стратегії. Часто має недолік - не враховує практичні деталі та потребу в протоколюванні.
4	Аналітик	Проводить моніторинг проблем, аналізує інформацію, оцінює ідеї/Мета – надати інформаційне підґрунтя для прийняття раціональних рішень.
5	Мотиватор	Створює мотивацію для команди. Динамічний, енергійний, фокусує увагу колективу на цілях і стимулює до їх досягнення.
6	Натхненник	Емоційно підтримує команду, сприяє злагоді, особистісному та професійному розвитку колег.
7	Контролер	Відповідає за контроль якості, помічає та виправляє помилки, дотримується деталей. Може надмірно заглиблюватись у дрібниці, що гальмує процес.

Додаток Б

Рисунок Б.1 – Структура управління

Додаток В

Рисунок В.1 – Організаційна структура

Додаток Г

Методика оцінки управлінських здібностей і лідерських якостей менеджерів (спеціалістів, керівників).

Якісні характеристики особистості:

1. Ділові якості – освіта, знання та досвід професійної діяльності.
2. Здібності – організаторський талант, здатність виконувати визначені функції управління.
3. Рівень культури та ерудиції – загальна освіченість, моральні якості (чесність, порядність).
4. Риси характеру – сила волі, активність, самостійність, відповідальність, оперативність, турбота про підлеглих, здатність сприймати критику та визнавати помилки.
5. Темперамент – меланхолік, сангвінік, флегматик, холерик.
6. Спрямованість особистих інтересів – матеріальна, соціальна, духовна мотивація.
7. Вікова категорія – молодий, середній, похилий вік.
8. Стан здоров'я – добрий, задовільний, незадовільний.
9. Лідерські якості – здатність впливати на інших, надихати команду, вміння формулювати бачення, відповідальність за прийняття рішень, авторитет серед колег, відкритість до зворотного зв'язку, вміння вести за собою.

Кожна якість оцінюється за п'ятибальною шкалою:

- 1 бал – якість відсутня;
- 2 бали – виявляється дуже рідко;
- 3 бали – виявляється помірно;
- 4 бали – виявляється часто;
- 5 балів – виявляється систематично.

Розрахунок інтегрального показника ділових та лідерських якостей менеджера. Інтегральний коефіцієнт ділових та лідерських якостей менеджера (спеціаліста, керівника) розраховується за формулою:

$$k_{\text{дя}} = \frac{\sum_{i=0}^n \sum_{j=0}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}$$

де $i = 1, 2, \dots, n$ – чисельність залучених експертів;

$j = 1, 2, \dots, 8$ – кількість оцінюваних якостей менеджера (спеціаліста, керівника);

α_j - коефіцієнт вагомості j – ї якості, що визначається для кожної групи працівників за п'ятибальною системою.

β_{ij} - оцінка i – м експертом j – ї якості менеджера (спеціаліста, керівника) за п'ятибальною системою.

Додаток Д
АНКЕТА

Доброго дня, шановні колеги! До Вашої уваги представлена анкета, спрямована на вивчення рівня лідерських якостей, стилю керівництва та схильності до прийняття рішень у командній роботі

Оцініть керівника ТОВ «Агрохімтрейд» за 5-бальною шкалою

№	Запитання	
1	Оцініть конкретні досягнення та успіхи керівника в організації?	
2.	На скільки підтримується відкритий та ефективний комунікаційний клімат в організації?	
3.	На скільки керівник стимулює та розвиває потенціал своїх підлеглих?	
4.	На скільки ефективно лідер вирішує конфлікти в колективі та підтримує робочий клімат?	
5.	Оцініть стратегії розвитку та навчання, які використовуються для підвищення навичок та ефективності команди?	
6.	Оцініть взаємодію керівника із співробітниками для забезпечення їхнього задоволення роботою та відданості організації?	
7.	Як лідер підтримує розвиток і кар'єрний ріст своїх підлеглих та створює сприятливе середовище для їхнього професійного зростання?	
8.	Чи ефективно визначається та використовується стратегія вирішення проблем та прийняття рішень в організації?	
9.	Як лідер підтримує інноваційний підхід та розвиток новаторських ідей в команді?	
10.	Яким чином впроваджується етичне керівництво в організації?	

Дякуємо за ваші відповіді!

Додаток Ж

АНКЕТА

Доброго дня, шановні колеги! До Вашої уваги представлена анкета, спрямована на вивчення рівня лідерських якостей, стилю керівництва та схильності до прийняття рішень у командній роботі.

1. Як ви реагуєте, коли стикаєтесь з труднощами?

- a) Панікую, бо не знаю, як їх подолати.
- b) Спокійно аналізую ситуацію та шукаю рішення.
- c) Залишаюсь бездіяльним, намагаючись уникнути проблем.

2. Як часто ви допомагаєте іншим людям у вашому колективі?

- a) Рідко, бо вважаю це зайвим.
- b) Іноді, якщо це дійсно потрібно.
- c) Часто, якщо я можу допомогти.

3. Які риси ви вважаєте найбільш важливими для лідера?

- a) Жорсткість і вміння командувати.
- b) Чесність, вміння слухати та підтримувати інших.
- c) Прагнення до особистого успіху.

4. Як ви ставитесь до нових ідей або змін у вашій групі?

- a) Негативно, не люблю змін.
- b) Відкрито, готовий/а спробувати щось нове.
- c) Лише якщо це допоможе мені особисто.

5. Що для вас важливіше при досягненні мети?

- a) Зробити все, що потрібно, навіть якщо це неприязно для інших.
- b) Працювати разом з іншими, щоб досягти спільного результату.
- c) Дійти до мети будь-яким способом.

6. Як ви реагуєте, коли ваша ідея не прийнята командою?

- a) Засмучуюсь і припиняю намагатися.
- b) Пробую зрозуміти, чому ідея не була прийнята, і шукаю компроміс.
- c) Погоджуюсь, але намагаюсь все одно здійснити її.

7. Коли ви відчуваєте, що вам важко справлятися із завданням, що ви робите?

- a) Довіряю іншим, щоб вони вирішили проблему.
- b) Пишаюсь тим, що зміг/змогла знайти рішення.
- c) Спільно працюю з іншими для вирішення проблеми.

8. Яким чином ви приймаєте рішення в складних ситуаціях?

- a) Приймаю рішення самостійно, не враховуючи думки інших.

- b) Спільно з іншими, аналізуючи варіанти.
- c) Тільки коли це стосується мене особисто.

Як ви реагуєте, коли ваша команда не виконує завдання?

- a) Критикую їх за неуспіх.
- b) Допомагаю команді вирішити проблему і знаходжу спосіб виправити ситуацію.
- c) Ігнорую це, якщо не стосується мене безпосередньо.

Як ви підтримуєте своїх колег по команді?

- a) Ділюсь власним досвідом і знаю, як вирішувати проблеми.
- b) Слухаю їхні думки і допомагаю, коли потрібно.
- c) Підтримую тільки в разі, якщо це вигідно мені.

Коли ви стикаєтесь з критикою, що ви робите?

- a) Приймаю це дуже особисто і намагаюсь уникнути нових ситуацій.
- b) Слухаю, намагаюсь розібратися та використовувати критику для покращення.
- c) Ігнорую, якщо критика не здається важливою.

Яким чином ви організовуєте роботу в групі?

- a) Я намагаюсь контролювати кожен крок.
- b) Я розподіляю завдання відповідно до можливостей кожного.
- c) Залишаю все на волю випадку.

Як ви ставитесь до відповідальності?

- a) Уникаю відповідальності, якщо можливо.
- b) Беру відповідальність за свої вчинки і рішення.
- c) Приймаю відповідальність тільки коли це важливо для мене.

Що для вас важливіше у команді?

- a) Перемога за будь-яку ціну.
- b) Спільна підтримка та взаємодопомога.
- c) Щоб кожен отримав свою вигоду.

Як ви розв'язуєте конфлікти?

- a) Ігнорую їх або вирішую силою.
- b) Слухаю обидві сторони і знаходжу компроміс.
- c) Допускаю конфлікти, аби досягти свого.

Як ви ставитесь до невдач?

- a) Вважаю це кінцем і не намагаюсь більше.
- b) Використовую невдачу як урок для покращення.
- c) Шукаю винного і звинувачую його.

Як ви підтримуєте мотивацію у своїй команді?

- a) Винагороджую за досягнення, навіть за найменші успіхи.
- b) Спільно працюємо над досягненням мети, підтримуючи один одного.
- c) Дозволяю кожному діяти на свій розсуд.

Як ви ставитесь до того, щоб бути прикладом для інших?

- a) Не намагаюсь бути прикладом для інших, це не моя справа.
- b) Прагну бути прикладом і надихати інших своїми діями.
- c) Бути прикладом не важливо, якщо це не впливає на мене.

Як ви працюєте з тими, хто має інші погляди, ніж ви?

- a) Стараюсь переконати їх змінити думку.
- b) Прислухаюсь до їхніх ідей і намагаюсь знайти спільну точку зору.
- c) Ігнорую їх думки, якщо вони не відповідають моїм.

Як ви ставитесь до групових досягнень?

- a) Вважаю, що я заслуговую на більшу частину визнання.
- b) Радий/а, коли група досягає успіху разом.
- c) Мене більше цікавить особистий успіх.

Ключ до відповідей

Найвищий бал (більше варіантів з відповіддю "b") - це ознаки лідерських якостей: чесність, вміння слухати та працювати в команді, вміння підтримувати і мотивувати інших, розв'язувати конфлікти мирним шляхом, бути прикладом для інших.

Середній бал (вибір переважно "a" або "c") вказує на те, що ви можливо потребуєте розвитку в певних аспектах лідерства, таких як співпраця з іншими чи прийняття конструктивної критики.

Залишайтеся відкритими до розвитку і вивчення нових способів взаємодії з людьми, і ви зможете стати кращим лідером!