

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛУКІЯНЕНКО ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,

доктор економічних наук, професор

Ольга ДОРОНІНА

«_____» _____ 2026 р.

**СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА: ФОРМУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Олеся ТОМЧУК,

професор кафедри менеджменту

та поведінкової економіки,

доктор економічних наук, професор

 підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

Лукіяненко О.В. Стилi керівництва: формування та особливості використання в менеджменті підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026.

В першому розділі бакалаврської роботи досліджено теоретичні основи формування стилів керівництва в менеджменті підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу стилів керівництва в системі управління підприємством на прикладі KERNEL.

У третьому розділі надано пропозиції щодо удосконалення використання стилів керівництва в менеджменті підприємства. Крім того, в дослідженні систематизовано сучасні концепції стилів керівництва, окреслено їх значення для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення результативності функціонування підприємства в умовах сучасного господарського середовища.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, стиль керівництва, управління персоналом, управлінські рішення.

66 с., 17 табл., 4 рис., 2 дод., 43 джерела.

ANNOTATION

Lukiiianenko O. V. Leadership Styles: Formation and Apply Features in the Enterprise Management. Specialty 073 Management. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2026.

The first chapter of this bachelor's thesis examines the theoretical foundations of leadership styles in business management.

The second chapter is devoted to an analysis of leadership styles within the enterprise management system, using KERNEL as a case study.

The third chapter presents proposals for improving the use of leadership styles in enterprise management. Furthermore, the study systematizes contemporary concepts of leadership styles, outlines their significance for enhancing the effectiveness of human resource management, and ensures the enterprise's operational efficiency in the context of the modern business environment.

Keywords: management, enterprise, leadership style, human resource management, management decisions.

66 pp., 17 tables., 4 figures., 2 appendices., 43 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність керівництва та його роль у системі менеджменту підприємства....	8
1.2. Основні теорії стилів керівництва у сучасному менеджменті.....	15
1.3. Фактори формування стилю керівництва на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА KERNEL).....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його системи управління.....	25
2.2. Дослідження стилю керівництва управлінської діяльності підприємства....	33
2.3. Оцінка впливу стилю керівництва на ефективність діяльності персоналу....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Напрями оптимізації стилю керівництва на підприємстві.....	47
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом....	52
3.3. Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень.....	56
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та постійних змін зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом і здатності керівника обрати оптимальний стиль керівництва. Саме стиль керівництва визначає характер взаємовідносин між керівником і працівниками, рівень мотивації персоналу, психологічний клімат у колективі, продуктивність праці та результативність діяльності підприємства загалом.

У сучасному менеджменті зростає потреба у використанні гнучких та адаптивних стилів керівництва, здатних забезпечити ефективне управління в умовах нестабільності, невизначеності та кризових викликів. Для українських підприємств ця проблема є особливо актуальною в умовах воєнного стану, економічних трансформацій та необхідності швидкого реагування на зміни ринкового середовища. У таких умовах від професійних компетентностей керівника, його лідерських якостей та здатності застосовувати відповідний стиль управління залежить не лише ефективність роботи персоналу, а й конкурентоспроможність підприємства.

Особливого значення набуває дослідження стилів керівництва на прикладі великих українських компаній, зокрема підприємства Kernel, яке є одним із лідерів агропромислового сектору України та функціонує в умовах високої конкуренції й постійних організаційних змін. Аналіз особливостей використання стилів керівництва на підприємстві дає можливість оцінити їхній вплив на ефективність управління персоналом, визначити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями вдосконалення системи менеджменту.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування сутності та особливостей стилів керівництва в системі менеджменту підприємства, дослідження їх формування та впливу на ефективність управління персоналом, а

також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання стилів керівництва на підприємстві Kernel.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність керівництва та його роль у системі менеджменту підприємства;
- вивчити основні теорії стилів керівництва у сучасному менеджменті;
- визначити фактори формування стилю керівництва на підприємстві;
- дати загальну характеристику підприємства KERNEL та визначити особливості його системи управління;
- дослідити стилі керівництва керівників підприємства;
- оцінити вплив стилю керівництва на ефективність діяльності персоналу;
- визначити напрями оптимізації стилю керівництва на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- надати оцінку ефективності запропонованих управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – процес формування та використання стилів керівництва в системі менеджменту підприємства Kernel.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і використання стилів керівництва, а також їх вплив на ефективність управління персоналом та результати діяльності підприємства Kernel.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.
Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні наукових підходів до розуміння сутності стилів керівництва, факторів їх формування та особливостей використання в системі менеджменту підприємства. У роботі узагальнено сучасні теорії стилів керівництва, визначено їх роль у підвищенні ефективності управління персоналом та результативності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення використання стилів керівництва на

підприємстві Kernel. Запропоновані заходи можуть бути використані керівниками підприємства для підвищення ефективності управління персоналом, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, посилення мотивації працівників та підвищення результативності діяльності підприємства загалом.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Бакалаврська робота складається з 66 сторінок, а саме: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Ілюстративний матеріал представлено у форматі 17 таблиць, 4 рисунків, 43 використаних джерела, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність керівництва та його роль у системі менеджменту підприємства

Необхідність дослідження сутності керівництва та його ролі у системі менеджменту підприємства зумовлена глибинними трансформаціями сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростаючою складністю організаційних процесів. У таких умовах керівництво перестає бути виключно функцією адміністративного впливу і трансформується у багатовимірний соціально-економічний феномен, який інтегрує стратегічне мислення, комунікаційну взаємодію, мотиваційні механізми та лідерські компетентності. Саме тому наукове осмислення сутності керівництва дозволяє глибше зрозуміти природу управлінського впливу на поведінку працівників і результати діяльності підприємства.

Як зазначає Буняк Н. [1], у контексті розвитку теорії менеджменту керівництво розглядається як ключовий елемент, що поєднує формальні управлінські структури з неформальними аспектами організаційної поведінки. Воно забезпечує реалізацію стратегічних цілей через ефективну координацію ресурсів, формування корпоративної культури та стимулювання інноваційної активності. Водночас різноманіття підходів до трактування керівництва, від класичних адміністративних моделей до сучасних концепцій трансформаційного та адаптивного лідерства, свідчить про відсутність універсального підходу, що, у свою чергу, актуалізує потребу у подальших наукових дослідженнях.

Особливої ваги дослідження сутності керівництва набуває в умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції, коли ефективність підприємства дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від якості управлінських рішень та здатності керівників швидко реагувати на зміни

зовнішнього середовища [2]. У цьому аспекті керівництво виступає не лише інструментом досягнення цілей, але й фактором формування стійких конкурентних переваг, забезпечуючи адаптивність, гнучкість і довгострокову результативність організації.

Крім того, дослідження ролі керівництва у системі менеджменту підприємства дозволяє виявити взаємозв'язки між управлінськими функціями, плануванням, організацією, мотивацією та контролем, і визначити, яким чином стиль керівництва впливає на ефективність їх реалізації [3]. Це має важливе практичне значення, оскільки сприяє формуванню обґрунтованих підходів до підготовки управлінських кадрів, удосконалення організаційних структур та підвищення продуктивності праці.

Аналіз сутності керівництва в контексті класичної школи менеджменту передбачає звернення до витоків формування управлінської науки, де керівництво розглядалося як раціонально організований процес впливу на діяльність працівників з метою досягнення максимальної ефективності виробництва. Представники класичної школи, зокрема Файоль А. та Тейлор Ф., заклали фундаментальні підходи до розуміння керівництва як невід'ємної функції управління, що базується на принципах ієрархії, дисципліни, централізації та стандартизації.

У межах класичної парадигми керівництво трактується передусім як адміністративна діяльність, спрямована на забезпечення узгодженості дій персоналу через чітке визначення обов'язків, розподіл праці та контроль виконання завдань [4]. Згідно з підходом Файоль А., керівництво є складовою ширшої системи управлінських функцій, що включає планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль. У цьому контексті сутність керівництва полягає у здатності менеджера забезпечувати функціональну цілісність організації через формалізовані механізми управлінського впливу.

Водночас у концепції Тейлор Ф. акцент зроблено на науковій організації праці, де керівництво виступає інструментом підвищення продуктивності через раціоналізацію робочих процесів і стандартизацію операцій. Тут керівник

розглядається як носій експертних знань, який визначає «єдино правильні» методи виконання роботи, тоді як працівники виконують чітко регламентовані функції. Таким чином, керівництво набуває технократичного характеру, орієнтованого на досягнення економічної ефективності.

У межах теорії людських відносин сутність керівництва зазнає концептуального переосмислення, зміщуючи акцент із формально-адміністративних механізмів управління на соціально-психологічні аспекти взаємодії в колективі. Засновником цього підходу вважається Мейо Е., чий дослідження продемонстрували визначальний вплив неформальних груп, міжособистісних відносин і морально-психологічного клімату на продуктивність праці [5]. У цьому контексті керівництво розглядається не як односторонній директивний вплив, а як процес соціальної взаємодії, спрямований на гармонізацію інтересів працівників і організації. Керівник виступає не лише носієм формальної влади, а й посередником у формуванні сприятливого середовища, що забезпечує залученість, задоволеність працею та підвищення ефективності діяльності персоналу.

Водночас теорія людських відносин підкреслює, що ефективність керівництва значною мірою залежить від здатності менеджера враховувати соціальні потреби працівників, розвивати комунікацію та підтримувати неформальні структури в організації. Керівництво набуває рис партнерської взаємодії, де важливу роль відіграють довіра, участь працівників у прийнятті рішень та мотивація, що виходить за межі матеріального стимулювання. Однак, попри значний внесок у гуманізацію управління, даний підхід має певні обмеження, зокрема схильність недооцінювати вплив економічних і організаційних чинників. Проте саме інтеграція соціального виміру в розуміння керівництва стала важливим етапом еволюції управлінської думки та основою для розвитку сучасних поведінкових і лідерських концепцій.

У межах біхевіористської теорії менеджменту сутність керівництва інтерпретується крізь призму управління поведінкою працівників на основі їхніх мотиваційних характеристик, потреб і ціннісних орієнтацій. Представники цього

напрямку, зокрема МакГрегор Д. та Маслоу А., обґрунтували необхідність переходу від жорстко регламентованого управління до більш гнучких моделей керівництва, що враховують внутрішні стимули особистості. У цьому контексті керівництво постає як процес формування умов, за яких індивідуальні цілі працівників узгоджуються з цілями організації [6].

Водночас біхевіористський підхід розширює розуміння керівництва, підкреслюючи роль нематеріальної мотивації, участі працівників у прийнятті рішень та розвитку їхнього потенціалу. Керівник у такій парадигмі виступає не лише контролером, а й фасилітатором, який стимулює професійне зростання, формує сприятливе психологічне середовище та забезпечує ефективну комунікацію. Це сприяє підвищенню продуктивності праці через внутрішню зацікавленість працівників у результатах діяльності.

У межах ситуаційної теорії менеджменту сутність керівництва розглядається як динамічний і контекстуально зумовлений процес, ефективність якого залежить від здатності керівника адаптувати свій стиль управління до конкретних умов функціонування організації. Представники цього підходу, зокрема Герсі П. та Бланшар К., обґрунтували відсутність універсального стилю керівництва, наголошуючи на необхідності врахування рівня зрілості персоналу, характеру завдань та зовнішнього середовища [7-8]. У цьому контексті керівництво постає як процес гнучкого поєднання директивних і підтримувальних дій, що змінюються залежно від ситуаційних чинників, забезпечуючи оптимальну відповідність між управлінським впливом і потребами організації.

Водночас ситуаційна теорія підкреслює, що ефективність керівництва визначається не лише особистісними якостями керівника, а й його здатністю до діагностики управлінських ситуацій і швидкого прийняття адекватних рішень. Керівник у цій парадигмі виступає як адаптивний агент змін, який варіює ступінь контролю, делегування та підтримки залежно від компетентності та мотивації підлеглих. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості організації та її здатності реагувати на виклики зовнішнього середовища. Разом з тим, обмеження

ситуаційної теорії полягає у складності практичного визначення оптимального стилю керівництва та відсутності чітких універсальних критеріїв його вибору, що потребує високого рівня професіоналізму та управлінського досвіду керівника.

У межах системного підходу до менеджменту сутність керівництва розглядається як інтегративний процес координації та узгодження взаємодії всіх елементів організації як цілісної соціально-економічної системи. Теоретичним підґрунтям такого розуміння є ідеї Берталанфі Л., відповідно до яких будь-яка організація функціонує як відкрита система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем [9]. У цьому контексті керівництво постає не лише як функція управлінського впливу, а як механізм забезпечення цілісності, збалансованості та синергії між підсистемами підприємства, виробничою, фінансовою, кадровою, інформаційною. Керівник виконує роль координатора, який спрямовує потоки ресурсів, інформації та управлінських рішень з метою досягнення стратегічних цілей організації. Водночас системний підхід акцентує увагу на складності та багатовимірності процесу керівництва, що вимагає врахування як внутрішніх взаємозв'язків, так і впливу зовнішніх факторів. Ефективність керівництва визначається здатністю менеджера забезпечувати адаптацію системи до змін, підтримувати її стійкість і водночас стимулювати розвиток через інновації. У цьому контексті керівництво набуває характеру безперервного процесу балансування між стабільністю та змінами, централізацією і децентралізацією, короткостроковими результатами та довгостроковими цілями. Попри складність практичної реалізації, системний підхід дозволяє сформулювати комплексне бачення ролі керівництва як ключового елемента, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах динамічного середовища.

У межах теорії трансформаційного лідерства сутність керівництва розглядається як процес глибинного впливу на цінності, мотивацію та поведінку працівників з метою досягнення якісних організаційних змін. Засадничі положення цього підходу були сформульовані Бернс Дж. та розвинені Басс Б.,

які обґрунтували відмінність між трансакційним і трансформаційним стилями керівництва. У цьому контексті керівництво перестає обмежуватися обміном «винагорода - результат» і набуває характеру натхненного впливу, що сприяє формуванню спільного бачення розвитку організації. Керівник виступає носієм стратегічного бачення та ціннісних орієнтирів, здатним стимулювати підлеглих до перевищення очікуваних результатів через розвиток їхнього внутрішнього потенціалу.

Водночас трансформаційне лідерство підкреслює важливість індивідуалізованого підходу до працівників, інтелектуальної стимуляції та формування довіри як основи ефективної управлінської взаємодії. Керівництво в цій парадигмі набуває характеру партнерства, де ключову роль відіграють емоційний інтелект, харизма та здатність до інноваційного мислення. Такий підхід сприяє підвищенню організаційної гнучкості, розвитку корпоративної культури та формуванню стійких конкурентних переваг [10]. Разом з тим, його реалізація вимагає високого рівня професійної та особистісної зрілості керівника, а також може супроводжуватися ризиками надмірної залежності організації від лідерських якостей окремої особи, що визначає необхідність поєднання трансформаційних принципів із іншими управлінськими підходами.

Далі в таблиці узагальнено наукові підходи до трактування сутності керівництва в контексті існуючих теорій менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Узагальнений аналіз сутності керівництва в контексті ключових теорій менеджменту

Теорія менеджменту	Представники	Сутність керівництва	Характерні риси керівництва	Обмеження підходу
Класична	Файоль А., Тейлор Ф.	Керівництво як функція управління, спрямована на планування, організацію, координацію та контроль	Чітка ієрархія, формалізація процесів, централізація влади	Ігнорування людського фактора, низька гнучкість

Продовження таблиці 1.1

Теорія людських відносин	Мейо Е.	Керівництво як процес впливу на соціальні групи та міжособистісні відносини	Акцент на мотивації, комунікації, неформальних групах	Недооцінка економічних і структурних факторів
Біхевіористична теорія	МакГрегор Д., Маслоу А.	Керівництво як управління поведінкою працівників через мотивацію	Орієнтація на потреби, розвиток персоналу, участь працівників	Складність практичного застосування, суб'єктивність оцінок
Ситуаційна теорія	Герсі П.	Керівництво як адаптивний процес, що залежить від конкретної ситуації	Гнучкість стилів управління, врахування контексту	Відсутність універсальних рекомендацій
Системний підхід	Берталанфі Л.	Керівництво як елемент цілісної системи управління підприємством	Взаємозв'язок підсистем, комплексність управління	Складність аналізу та впровадження
Трансформаційне лідерство	Бернс Д., Басс Б.	Керівництво як процес натхнення та змін	Візійність, мотивація, розвиток інновацій	Високі вимоги до особистості керівника

Джерело: складено автором на основі [10]

Узагальнений аналіз сутності керівництва в контексті ключових теорій менеджменту демонструє еволюційний характер розвитку управлінської думки, від механістичного та раціоналістичного трактування керівництва до його сучасного розуміння як складного, багатовимірного соціально-економічного та поведінкового феномену. Зокрема, у межах класичної школи (Файоль А., Тейлор Ф.) керівництво інтерпретується як формалізована управлінська функція, орієнтована на забезпечення ефективності через стандартизацію та контроль. Подальший розвиток теорій, зокрема теорії людських відносин (Мейо Е.) та біхевіористичного підходу (МакГрегор Д., Маслоу А.), зумовив зміщення акцентів у бік врахування людського фактору, мотиваційних механізмів і

соціально-психологічних аспектів управління. Це свідчить про поступову гуманізацію управлінських процесів і визнання працівника як активного суб'єкта організаційної діяльності.

Водночас сучасні концепції, представлені ситуаційним підходом (Герсі П.), системною теорією (Берталанфі Л.) та трансформаційним лідерством (Бернс Дж., Басс Б.), відображають перехід до інтегративного розуміння керівництва як адаптивного, контекстно залежного та стратегічно орієнтованого процесу. У цих підходах керівництво постає як механізм забезпечення організаційної гнучкості, інноваційності та довгострокового розвитку через поєднання раціональних, поведінкових і системних елементів. Таким чином, узагальнення представлених теорій дозволяє констатувати, що сучасне розуміння сутності керівництва формується на засадах синтезу різних наукових підходів, що забезпечує більш комплексне та адекватне відображення реалій функціонування підприємств у динамічному середовищі.

1.2 Основні теорії стилів керівництва у сучасному менеджменті

Необхідність дослідження основних теорій стилів керівництва у сучасному менеджменті зумовлена глибинними трансформаціями соціально-економічного середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю та посиленням конкуренції. У цих умовах ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить не лише від ресурсного потенціалу, а й від якості управлінських рішень та здатності керівників обирати адекватні стилі взаємодії з персоналом. Теоретичні напрацювання створили підґрунтя для розуміння того, що стиль керівництва є не статичною характеристикою, а змінною, яка визначає ефективність управління залежно від контексту. Саме тому їх системне дослідження дозволяє ідентифікувати закономірності впливу різних стилів на результати діяльності організації, що має важливе значення для формування науково обґрунтованих підходів до управління [11].

Водночас актуальність цієї проблематики посилюється в умовах переходу до економіки знань, цифровізації та зростання ролі людського капіталу, де традиційні авторитарні моделі управління втрачають свою ефективність. Сучасні концепції, зокрема теорія трансформаційного лідерства Бернс Дж. та Басс Б., акцентують увагу на здатності керівника формувати бачення, мотивувати персонал і стимулювати інноваційний розвиток організації. Дослідження цих теорій є необхідним для розроблення адаптивних моделей керівництва, які забезпечують баланс між досягненням стратегічних цілей і задоволенням потреб працівників [12]. Таким чином, наукове осмислення основних теорій стилів керівництва виступає важливою передумовою підвищення ефективності менеджменту, розвитку управлінських компетенцій та формування конкурентоспроможних організацій у сучасних умовах господарювання.

Аналіз основних теорій стилів керівництва у сучасному менеджменті свідчить про поступову трансформацію уявлень про природу управлінського впливу, від жорстко детермінованих моделей до гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих концепцій. Класичні підходи, зокрема дослідження Левін К., заклали підґрунтя для виокремлення базових стилів керівництва, авторитарного, демократичного та ліберального, кожен з яких характеризується специфічним розподілом влади, рівнем участі підлеглих у прийнятті рішень і способами мотивації. Подальший розвиток теорії відбувався у межах біхевіористичного підходу, де акцент було зміщено на аналіз поведінки керівника, зокрема у рамках досліджень Лайкерт Р., який запропонував континуум стилів від експлуататорсько-авторитарного до партисипативного. У цих моделях стиль керівництва розглядається як змінна, що безпосередньо впливає на ефективність організації через рівень довіри, комунікації та залученості персоналу [13].

Сорока О., Кучерина О. [14] зазначають, що сучасні теорії стилів керівництва формуються на перетині ситуаційного, контингентного та трансформаційного підходів, що відображає зростаючу складність

організаційного середовища. Зокрема, контингентна модель Фідлер Ф. обґрунтовує необхідність відповідності стилю керівництва конкретним умовам діяльності, тоді як ситуаційна концепція Герсі П. підкреслює важливість адаптації стилю до рівня зрілості підлеглих. Водночас теорія трансформаційного лідерства, розроблена Бернс Дж. та Басс Б., розглядає стиль керівництва як інструмент стратегічного впливу, що спрямований на формування спільного бачення, стимулювання інновацій та розвиток людського потенціалу. Таким чином, сучасні теорії стилів керівництва відображають перехід до інтегративного розуміння управління, де ефективність визначається здатністю керівника поєднувати різні стилі залежно від ситуації, забезпечуючи баланс між досягненням організаційних цілей і задоволенням потреб працівників.

Далі в таблиці структуровано основні теорії стилів лідерства в сучасному менеджменті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Еволюція теорій стилів керівництва в сучасному менеджменті

Етап розвитку	Період	Теоретична основа	Представники	Сутність стилю керівництва	Ключові характеристики
Класичні підходи	Поч. XX ст.	Базові стилі керівництва	Левін К.	Стиль як фіксована модель поведінки керівника	Авторитарний, демократичний, ліберальний стилі; різний рівень централізації влади
Біхевіористські теорії	1950–1960	Поведінковий підхід	Лайкерт Р.	Стиль як результат управлінської поведінки	Континуум стилів; акцент на комунікації, довірі, участі працівників
Контингентні підходи	1960–1970	Залежність від умов	Фідлер Ф.	Стиль визначається ситуаційними факторами	Орієнтація на ефективність залежно від контексту

Продовження таблиці 1.2

Ситуаційні теорії	1970–1980	Адаптивний підхід	Герсі П.	Гнучке поєднання стилів залежно від зрілості підлеглих	Делегування, підтримка, директивність змінюються залежно від ситуації
Сучасні теорії	1980 – дотепер	Трансформаційне та інтегративне лідерство	Бернс Дж., Басс Б.	Стиль як інструмент стратегічного впливу та змін	Візійність, мотивація, інноваційність, гнучкість, розвиток персоналу

Джерело: складено автором на основі [15]

Отже, дана таблиця відображає логіку еволюції теорій стилів керівництва як поступовий перехід від нормативно-універсальних до контекстно-адаптивних і ціннісно-орієнтованих моделей управління. Початковий етап, представлений підходом Левін К., ґрунтується на ідеї фіксованих стилів (авторитарного, демократичного, ліберального), що розглядаються як відносно стабільні характеристики поведінки керівника. Такий підхід забезпечив первинну типологізацію управлінських практик, проте залишався обмеженим через недостатнє врахування динаміки організаційного середовища. Подальший розвиток у межах біхевіористичних концепцій, зокрема у працях Лайкерта Р., засвідчив зміщення акценту на аналіз управлінської поведінки та міжособистісної взаємодії, де стиль керівництва постає як континуум, що варіюється залежно від рівня участі працівників і характеру комунікацій. Це означало суттєвий крок у напрямі гуманізації менеджменту та визнання ролі соціально-психологічних чинників у забезпеченні ефективності діяльності організації.

Наступні етапи розвитку, представлені контингентними та ситуаційними підходами (Фідлер Ф., Герсі П.), відображають перехід до принципово нового розуміння стилю керівництва як змінної, що визначається конкретними умовами функціонування організації, рівнем зрілості персоналу та характеристиками

завдань. У цих концепціях відсутність універсального «найкращого» стилю компенсується вимогою до керівника володіти високою адаптивністю та аналітичною здатністю до діагностики управлінських ситуацій. Завершальним етапом еволюції, відображеним у таблиці, є сучасні теорії трансформаційного та інтегративного лідерства, розроблені Бернс Дж. та Басс Б. У їх межах стиль керівництва виходить за межі інструментального впливу й набуває стратегічного та ціннісного виміру, спрямованого на формування спільного бачення, стимулювання інновацій та розвиток людського потенціалу. Таким чином, узагальнення представлених у таблиці підходів дозволяє констатувати, що сучасна парадигма керівництва базується на синтезі поведінкових, ситуаційних і трансформаційних елементів, що забезпечує більш комплексне та адекватне реагування організацій на виклики динамічного середовища.

1.3 Фактори формування стилю керівництва на підприємстві

Доцільність дослідження факторів формування стилю керівництва на підприємстві зумовлена необхідністю глибокого розуміння детермінант управлінської поведінки в умовах зростаючої складності організаційного середовища. Стиль керівництва не є випадковою або суто індивідуальною характеристикою керівника, а формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, особистісних, організаційних, соціально-психологічних та зовнішньоекономічних. Теоретичні підходи, започатковані Левін К., а також розвинені у працях Фідлер Ф. і Герсі П., доводять, що ефективність стилю керівництва залежить від відповідності між індивідуальними якостями керівника та специфікою ситуаційного контексту. У цьому зв'язку дослідження факторів формування стилю керівництва дозволяє виявити закономірності впливу різних умов на вибір управлінських підходів, що має принципове значення для підвищення результативності діяльності підприємства.

Водночас, як зауважує Nevins M. [16], у сучасній управлінській науці дедалі більше уваги приділяється інтеграції різних груп факторів, що формують стиль керівництва, оскільки ізольований їх аналіз не дає повного уявлення про механізми управлінського впливу. Зокрема, особистісні характеристики керівника взаємодіють із організаційними умовами, створюючи унікальні моделі управлінської поведінки, які не можуть бути відтворені в інших контекстах без урахування специфіки середовища. Це свідчить про те, що стиль керівництва є результатом складної синергії внутрішніх і зовнішніх чинників, а його дослідження потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує елементи психології, соціології, економіки та теорії організацій.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах цифровізації, глобалізації та посилення ролі людського капіталу, де традиційні моделі управління поступово втрачають свою ефективність. Сучасні організації функціонують у середовищі постійних змін, що вимагає від керівників здатності швидко адаптувати свій стиль до нових викликів [17]. Дослідження факторів, зокрема рівня професійної зрілості персоналу, організаційної культури, характеру завдань, ступеня невизначеності зовнішнього середовища, дає змогу сформувати адаптивні стилі керівництва, які забезпечують гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, сучасні концепції, такі як трансформаційне лідерство, розроблене Бернс Дж. та Басс Б., підкреслюють важливість індивідуальних характеристик керівника, цінностей, емоційного інтелекту, здатності до інновацій і стратегічного мислення, як ключових факторів формування стилю. У цьому контексті дослідження факторів формування стилю керівництва не лише поглиблює теоретичне розуміння управлінських процесів, а й створює практичне підґрунтя для розроблення ефективних моделей управління, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [18]. Таким чином, зазначена проблематика має важливе значення для розвитку сучасного менеджменту, оскільки забезпечує формування адаптивних і результативних підходів до керівництва в умовах динамічного розвитку економіки. Нижче в таблиці

структуровано основні фактори формування стилю керівництва на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Фактори формування стилю керівництва на підприємстві

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на стиль керівництва	Прояв у практиці управління
Особистісні	Індивідуальні якості керівника, досвід, цінності, емоційний інтелект	Визначають схильність до авторитарного, демократичного або трансформаційного стилю	Формування індивідуального стилю, манери комунікації, способу прийняття рішень
Професійні	Рівень освіти, управлінські компетенції, професійна підготовка	Впливають на здатність обирати адекватні методи управління	Використання сучасних підходів, аналітичність, стратегічне мислення
Організаційні	Структура підприємства, рівень централізації, корпоративна культура	Обмежують або розширюють можливості застосування певних стилів	Формалізація процесів, рівень делегування повноважень
Соціально-психологічні	Клімат у колективі, рівень довіри, мотивація персоналу	Формують потребу у більш гнучких або директивних стилях	Рівень участі працівників у прийнятті рішень, ефективність комунікації
Ситуаційні	Характер завдань, рівень невизначеності, кризові умови	Зумовлюють зміну стилю залежно від обставин	Перехід від демократичного до авторитарного стилю в кризових ситуаціях
Зовнішні	Ринкове середовище, конкуренція, законодавчі обмеження	Визначають стратегічну орієнтацію стилю керівництва	Орієнтація на інновації, гнучкість, адаптивність управління
Культурні	Національні та організаційні цінності, традиції	Впливають на прийнятність певних стилів керівництва	Домінування колективізму або індивідуалізму, стиль комунікації
Технологічні	Рівень цифровізації, впровадження інновацій	Вимагають нових підходів до керівництва (agile, digital leadership)	Використання цифрових інструментів, гнучкі методи управління

Джерело: складено автором на основі [19]

Дана таблиця відображає багатфакторну природу формування стилю керівництва на підприємстві, системно поєднуючи індивідуальні, організаційні та зовнішні детермінанти управлінської поведінки. Такий підхід узгоджується з положеннями ситуаційних і контингентних теорій, зокрема ідеями Фідлер Ф. та Герсі П., які обґрунтовують залежність ефективності стилю керівництва від відповідності між характеристиками керівника та параметрами управлінського середовища. Виокремлення особистісних, професійних, соціально-психологічних і технологічних факторів дозволяє сформувати комплексне уявлення про природу керівництва як інтегративного процесу, що відбувається на перетині різних рівнів організаційної реальності. Водночас така класифікація сприяє практичному застосуванню, оскільки дає змогу ідентифікувати ключові важелі впливу на формування ефективного стилю управління.

Разом з тим, попри загальну обґрунтованість структури, доцільно висловити два критичних зауваження. По-перше, запропонована класифікація має певну умовність і частково ігнорує міжфакторну взаємодію, що може призводити до спрощеного трактування процесу формування стилю керівництва. Зокрема, межі між організаційними та соціально-психологічними факторами або між культурними та зовнішніми чинниками є досить розмитими, що ускладнює їх чітке розмежування в реальній управлінській практиці. Це свідчить про необхідність використання системного підходу, який враховує синергетичний ефект взаємодії факторів, а не лише їх ізольований вплив. По-друге, таблиця недостатньо відображає динамічний характер формування стилю керівництва, оскільки фактори подані переважно як статичні елементи, тоді як у сучасних умовах вони постійно змінюються під впливом цифровізації, глобалізації та трансформації організаційних структур. У цьому контексті доцільно доповнити аналіз акцентом на процесуальності та еволюційності стилю керівництва, що дозволить більш адекватно відобразити реалії сучасного менеджменту.

Таким чином, дана таблиця систематизує фактори формування стилю керівництва як багаторівневу та взаємопов'язану сукупність детермінант, що охоплюють як внутрішні характеристики керівника, так і зовнішні умови

функціонування підприємства. Зокрема, особистісні та професійні фактори відображають індивідуальний вимір керівництва, визначаючи когнітивні, ціннісні та поведінкові параметри управлінської діяльності. Водночас організаційні та соціально-психологічні чинники формують інституційне середовище, в якому реалізується стиль керівництва, впливаючи на характер комунікацій, рівень довіри та ступінь залученості персоналу. Така структуризація узгоджується з положеннями ситуаційних і контингентних підходів, зокрема ідеями Фідлер Ф. та Герсі П., які підкреслюють залежність ефективності стилю керівництва від відповідності між характеристиками керівника та специфікою управлінського контексту.

Разом з тим, виокремлення ситуаційних, зовнішніх, культурних і технологічних факторів свідчить про розширення меж аналізу стилю керівництва у напрямі врахування динамічних змін сучасного середовища. У цьому контексті стиль керівництва постає як адаптивна категорія, що трансформується під впливом цифровізації, глобалізаційних процесів та еволюції організаційних культур. Особливого значення набуває здатність керівника інтегрувати різні групи факторів у цілісну управлінську модель, що забезпечує баланс між стабільністю та інноваційністю. Таким чином, узагальнення представлених у таблиці факторів дозволяє зробити висновок про необхідність застосування системного підходу до формування стилю керівництва, що є передумовою підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА KERNEL)

2.1 Загальна характеристика підприємства та особливості його системи управління

Агропромисловий холдинг KERNEL є одним із провідних суб'єктів аграрного сектору України та важливим гравцем на глобальному ринку агропродукції. Підприємство спеціалізується на виробництві та експорті соняшникової олії, зернових культур, а також здійснює діяльність у сфері логістики та інфраструктури аграрного ринку. Вертикально інтегрована структура компанії охоплює всі ключові етапи агробізнесу, від обробітку землі та вирощування сільськогосподарських культур до їх переробки, транспортування та реалізації на міжнародних ринках. Така модель забезпечує високий рівень контролю за якістю продукції, оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства [22].

Система управління KERNEL характеризується поєднанням сучасних корпоративних практик та адаптивних механізмів реагування на нестабільне зовнішнє середовище. Організаційна структура компанії побудована за дивізійним принципом із чітким розподілом функціональних повноважень між бізнес-напрямами (рослинництво, переробка, експорт, логістика), що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Значна увага приділяється впровадженню систем стратегічного планування, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю, що дозволяє мінімізувати вплив макроекономічних і геополітичних ризиків [22].

Отже, організаційна структура KERNEL відображає сучасні підходи до корпоративного управління, що базуються на чіткому розподілі стратегічних, тактичних і операційних функцій. На вищому рівні управління функціонує Наглядова рада, яка здійснює стратегічний контроль за діяльністю підприємства

та репрезентує інтереси акціонерів, забезпечуючи баланс між довгостроковими цілями розвитку і поточними управлінськими рішеннями.



Рисунок 2.1 – Система управління підприємства KERNEL

Джерело: складено автором на основі [22]

Виконавчий рівень представлений Генеральним директором (CEO), який несе відповідальність за загальне керівництво компанією, координацію діяльності всіх структурних підрозділів та реалізацію обраної стратегії [22].

Важливу роль у системі управління KERNEL відіграють функціональні директори (C-level), які здійснюють керівництво ключовими напрямками діяльності підприємства. Така модель дозволяє забезпечити високий рівень професійної спеціалізації управління та ефективне делегування повноважень. Зокрема, операційний блок під керівництвом COO виступає ядром агробізнесу, охоплюючи процеси виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, що формують основу доданої вартості компанії.

Комерційний блок зосереджується на реалізації продукції на міжнародних ринках, забезпечуючи інтеграцію підприємства у глобальні торговельні ланцюги та підвищення його експортного потенціалу. Водночас логістичний блок виконує функцію інфраструктурної підтримки, охоплюючи управління елеваторними потужностями, портовими терміналами та транспортними потоками, що є критично важливим для забезпечення безперервності операційної діяльності. Окреме значення має HR та ESG-напрямок, який формує соціальну політику підприємства, розвиває корпоративну культуру та забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у систему управління [22].

Узагальнюючи, слід зазначити, що організаційна структура KERNEL є дивізійно-інтегрованою з елементами функціонального управління, що створює передумови для ефективної координації складних бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити спеціалізацію управління за видами діяльності, підвищити ефективність контролю в межах вертикально інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга, а також гарантує високий рівень адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Особливістю управлінської моделі компанії є орієнтація на принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. KERNEL активно інтегрує ESG-підходи (Environmental, Social, Governance) у свою діяльність, що проявляється у впровадженні екологічно безпечних технологій виробництва, розвитку соціальної інфраструктури в регіонах присутності та забезпеченні прозорості корпоративного управління. Водночас цифровізація управлінських процесів, зокрема використання аграрних ІТ-рішень, систем моніторингу врожайності та логістичних платформ, сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і ефективності використання ресурсів [23].

На наступному рисунку представлено динаміку доходу компанії KERNEL (рис. 2.2).

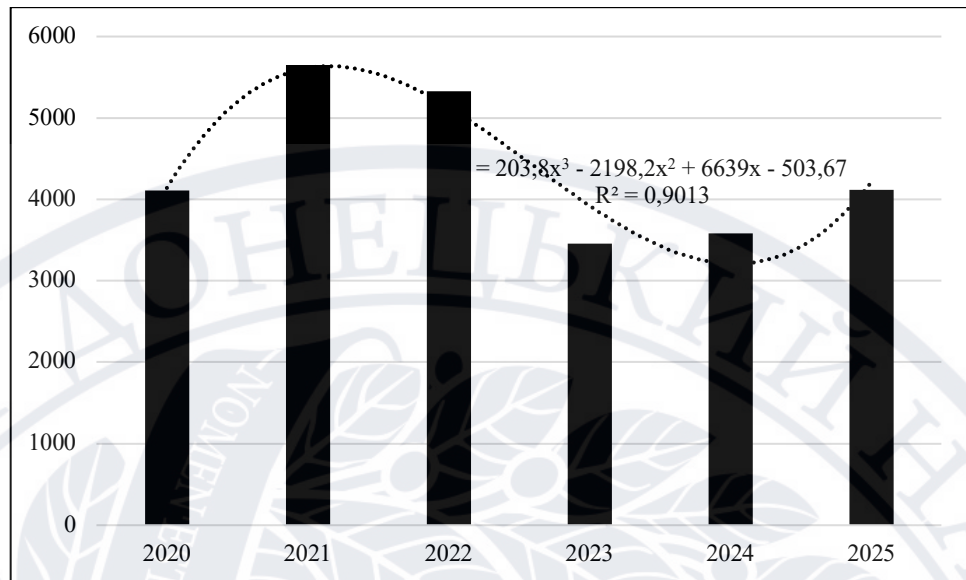


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу компанії KERNEL у 2020-2025 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз динаміки доходу KERNEL у 2020–2025 рр. дозволяє виявити як загальні тенденції розвитку компанії, так і вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на її фінансові результати. Представлені на рисунку дані свідчать про нерівномірний характер зміни доходів із чітко вираженими фазами зростання, спаду та часткового відновлення.

У початковий період (2020–2021 рр.) спостерігається суттєве зростання доходу компанії: з приблизно 4000 млн дол. США у 2020 році до понад 5500 млн дол. США у 2021 році. Така позитивна динаміка може бути зумовлена сприятливою кон'юнктурою світових аграрних ринків, високими цінами на олійні культури та ефективною експортною діяльністю підприємства. У 2022 році доходи залишаються на відносно високому рівні, хоча й демонструють незначне зниження, що може свідчити про початок дестабілізаційних процесів у зовнішньому середовищі.

Найбільш критичний етап припадає на 2023 рік, коли зафіксовано різке падіння доходу до близько 3400 млн дол. США. Така тенденція, ймовірно, пов'язана з впливом геополітичних ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат та обмеженнями експортної діяльності, що є характерними

для українського агробізнесу в умовах воєнного стану. У 2024 році спостерігається незначне відновлення доходів, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов функціонування, зокрема через диверсифікацію логістичних маршрутів і підвищення операційної гнучкості.

У 2025 році доходи знову демонструють тенденцію до зростання, досягаючи рівня близько 4000 млн дол. США, що може вказувати на поступову стабілізацію діяльності KERNEL та відновлення її позицій на міжнародних ринках. Разом із тим, трендова крива, представлена поліноміальною функцією ($R^2 = 0,9013$), підтверджує наявність циклічності у зміні доходів і високий рівень варіативності показника.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що динаміка доходу KERNEL відображає чутливість підприємства до зовнішніх шоків, проте водночас демонструє його здатність до адаптації та поступового відновлення. Це підтверджує ефективність застосованої моделі управління, яка дозволяє забезпечити відносну фінансову стійкість навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Проаналізуємо також ключові показники діяльності підприємства KERNEL за 2023-2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники підприємства KERNEL за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід, млн \$	3455	3581	4115
Валовий прибуток, млн \$	507	480	540
Чистий прибуток, млн \$	299	168	238
Оборотні активи, млн \$	2000	2100	2300
Необоротні активи, млн \$	1100	1200	1300
Всього активів, млн \$	3100	3300	3600
Чисельність персоналу	10733	10904	10760

Джерело: складено автором на основі [25]

Як видно з таблиці, фінансові показники компанії KERNEL за 2023–2025 рр. демонструють складну, але загалом адаптивну динаміку розвитку підприємства в умовах зовнішніх шоків. Протягом аналізованого періоду дохід компанії зріс із 3455 млн дол. у 2023 р. до 4115 млн дол. у 2025 р., що свідчить про відновлення операційної активності та розширення обсягів реалізації після кризового впливу воєнних факторів. Водночас валовий прибуток у 2024 р. знизився до 480 млн дол. порівняно з 507 млн дол. у 2023 р., що вказує на погіршення маржинальності через зростання витрат або несприятливу цінову кон'юнктуру. У 2025 р. спостерігається часткове відновлення валового прибутку до 540 млн дол., що корелює зі зростанням доходів. Чистий прибуток демонструє ще більш виражену волатильність: різке падіння у 2024 р. (168 млн дол.) змінюється відновленням у 2025 р. (238 млн дол.), однак не досягає рівня 2023 р. Це свідчить про збереження високого рівня ризиків та нестабільності операційного середовища, що впливає на кінцеву ефективність діяльності.

Аналіз структури активів і ресурсного потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок про поступове нарощування економічної бази компанії. Загальна вартість активів зросла з 3100 млн дол. у 2023 р. до 3600 млн дол. у 2025 р., причому приріст відбувався як за рахунок оборотних, так і необоротних активів, що свідчить про збалансовану інвестиційну політику та підтримання ліквідності. Зростання оборотних активів (з 2000 до 2300 млн дол.) вказує на розширення операційного циклу та підвищення обсягів діяльності, тоді як збільшення необоротних активів (з 1100 до 1300 млн дол.) може бути пов'язане з інвестиціями у виробничу інфраструктуру та логістику. Чисельність персоналу залишається відносно стабільною, із незначними коливаннями, що свідчить про оптимізацію трудових ресурсів без істотного розширення штату. У сукупності ці тенденції характеризують підприємство як таке, що, попри зовнішні виклики, демонструє здатність до відновлення, підтримує інвестиційну активність і поступово зміцнює свою фінансово-економічну стійкість.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності підприємства KERNEL за 2023–2025 рр.

Показник, %	2023	2024	2025
Маржа EBITDA	15	10	11,3
Чиста рентабельність	8,7	4,7	5,8
Рентабельність активів (ROA)	9,6	5,1	6,6
Рентабельність власного капіталу (ROE)	18	10	12

Джерело: розраховано автором на основі [25]

Аналіз показників рентабельності KERNEL за 2023–2025 рр. свідчить про суттєвий вплив зовнішніх економічних та геополітичних факторів на ефективність діяльності підприємства, водночас демонструючи його здатність до поступового відновлення. У 2024 році спостерігається різке зниження всіх ключових коефіцієнтів прибутковості порівняно з 2023 роком: маржа EBITDA скоротилася з 15% до 10%, чиста рентабельність – з 8,7% до 4,7%, рентабельність активів (ROA) – з 9,6% до 5,1%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 18% до 10%. Така динаміка вказує на зростання операційних витрат, зниження маржинальності продажів та погіршення ефективності використання активів і власного капіталу в умовах нестабільного ринкового середовища. Водночас у 2025 році фіксується позитивна тенденція часткового відновлення: маржа EBITDA зросла до 11,3%, чиста рентабельність – до 5,8%, ROA – до 6,6%, а ROE – до 12%. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування, підвищення операційної ефективності та покращення здатності генерувати прибуток із залучених ресурсів. Проте недосягнення рівня 2023 року підтверджує, що компанія все ще функціонує в умовах підвищених ризиків, а її фінансова результативність перебуває на етапі поступового відновлення.

Аналіз показників фінансової стійкості KERNEL за 2023–2025 рр. (табл. 2.3) свідчить про поступове зміцнення фінансової позиції підприємства та зниження боргового навантаження. Зокрема, обсяг власного капіталу демонструє стійку

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості підприємства KERNEL за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Власний капітал, млн \$	1742	1865	2078
Коеф. автономії	0,56	0,56	0,58
Чистий борг	1,1	0,7	0,3
Відсотки	4,4	5,5	14,4

Джерело: розраховано автором на основі [25]

тенденцію до зростання (з 1742 млн дол. у 2023 р. до 2078 млн дол. у 2025 р.), що вказує на накопичення внутрішніх фінансових ресурсів та підвищення фінансової незалежності. Це підтверджується і динамікою коефіцієнта автономії, який, залишаючись стабільним на рівні 0,56 у 2023–2024 рр., зріс до 0,58 у 2025 р., що свідчить про збільшення частки власного капіталу у структурі фінансування активів. Водночас спостерігається суттєве покращення боргових показників: коефіцієнт чистого боргу знизився з 1,1 до 0,3, що вказує на ефективну політику делевериджу та підвищення здатності компанії обслуговувати свої зобов'язання. Особливо показовим є зростання показника покриття відсотків з 4,4 до 14,4, що свідчить про значне посилення платоспроможності та зменшення фінансових ризиків. У сукупності ці тенденції відображають перехід підприємства до більш консервативної фінансової моделі, орієнтованої на зниження залежності від позикового капіталу та підвищення стійкості до зовнішніх шоків.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності підприємства KERNEL за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	1,5	1,4	1,6
Швидка ліквідність	0,9	0,8	1
Чистий борг, млн \$	595	281	143

Джерело: розраховано автором на основі [25]

Аналіз показників ліквідності KERNEL за 2023–2025 рр. свідчить про загальне покращення платоспроможності підприємства при певній короткостроковій волатильності. У 2024 році спостерігається незначне зниження поточної ліквідності з 1,5 до 1,4 та швидкої ліквідності з 0,9 до 0,8, що може вказувати на тимчасове послаблення здатності покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами в умовах нестабільного операційного середовища. Водночас у 2025 році обидва показники демонструють позитивну динаміку: поточна ліквідність зростає до 1,6, а швидка до 1, що свідчить про відновлення оптимального рівня ліквідності та підвищення фінансової гнучкості компанії. Особливо важливим є суттєве скорочення чистого боргу - з 595 млн дол. у 2023 р. до 143 млн дол. у 2025 р., що істотно знижує тиск на ліквідність і підвищує здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. У сукупності ці тенденції відображають ефективну політику управління оборотним капіталом і борговим навантаженням, що сприяє зміцненню короткострокової фінансової стійкості підприємства.

Отже, узагальнення фінансових результатів KERNEL за досліджуваний період дозволяє констатувати наявність циклічної динаміки розвитку підприємства під впливом зовнішніх шоків. Так, 2024 рік характеризувався зниженням прибутковості, що було зумовлено наслідками воєнних дій та необхідністю визнання знецінення активів, які негативно вплинули на фінансові результати. Водночас у 2025 році спостерігається відновлення ключових показників діяльності: зростання доходу до понад 4 млрд дол. США супроводжується покращенням маржинальності та збільшенням чистого прибутку, що свідчить про адаптацію бізнес-моделі до нових умов функціонування. Особливо показовим є зміцнення фінансової стійкості підприємства, що проявляється у суттєвому скороченні боргового навантаження та зниженні показника чистого боргу до рівня 0,3, що відповідає високому рівню фінансової незалежності. Разом із тим, попри позитивні зрушення, ключовими ризиками залишаються фактори воєнного характеру та логістичні обмеження, які

продовжують визначати нестабільність операційного середовища та впливати на довгострокові перспективи розвитку підприємства.

2.2 Дослідження стилю керівництва управлінської діяльності підприємства

Стиль керівництва в KERNEL формується під впливом масштабів діяльності підприємства, його вертикально інтегрованої структури та високого рівня залежності від зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність поєднання різних управлінських підходів. Загалом, для компанії характерний змішаний стиль керівництва, який інтегрує елементи стратегічного, трансформаційного та адаптивного менеджменту [26].

На стратегічному рівні керівництво підприємства орієнтоване на довгострокове планування та забезпечення сталого розвитку. Вищий менеджмент, зокрема Генеральний директор та Наглядова рада, реалізують функції стратегічного лідерства, що проявляється у визначенні ключових напрямів розвитку, диверсифікації бізнесу та інтеграції компанії у глобальні ринки. Такий підхід відповідає рисам трансформаційного стилю керівництва, за якого управлінці не лише координують діяльність, але й формують бачення майбутнього, стимулюючи організаційні зміни.

На операційному рівні стиль керівництва набуває більш прагматичного та регламентованого характеру. Функціональні директори (C-level) застосовують елементи транзакційного управління, що передбачає чітке визначення завдань, контроль виконання та орієнтацію на досягнення конкретних показників ефективності. Це особливо важливо для таких напрямів, як виробництво, логістика та експорт, де необхідна висока точність, дисципліна та узгодженість дій.

Водночас, в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема геополітичних та економічних викликів, стиль керівництва KERNEL характеризується високим рівнем адаптивності. Управлінські рішення

приймаються з урахуванням ризиків, що постійно змінюються, а керівники демонструють здатність до швидкого реагування, гнучкого перерозподілу ресурсів та впровадження антикризових механізмів [27]. Це свідчить про використання елементів ситуаційного підходу до управління.

Окрему увагу слід приділити соціально орієнтованому аспекту стилю керівництва. Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходів сприяє формуванню партнерських відносин із працівниками, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами [28]. У цьому контексті стиль керівництва набуває рис участі, що передбачає залучення персоналу до прийняття рішень, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня організаційної довіри.

Узагальнюючи, стиль керівництва в KERNEL є комплексним і багаторівневим, поєднуючи стратегічну орієнтацію, операційну дисципліну та адаптивну гнучкість. Така синергія управлінських підходів забезпечує ефективне функціонування підприємства, підвищує його стійкість до зовнішніх викликів та сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг.

Нижче представлено таблицю із узагальненням стилів керівництва компанії KERNEL (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Узагальнення стилів керівництва в KERNEL

Рівень управління	Стиль керівництва	Характерні риси	Сфера прояву	Очікуваний ефект
Стратегічний (Наглядова рада, CEO)	Трансформаційний	Формування бачення розвитку, стратегічне мислення, орієнтація на інновації	Довгострокове планування, інтеграція у глобальні ринки	Підвищення конкурентоспроможності, стійкий розвиток
Вищий менеджмент (C-level)	Стратегічно-адаптивний	Прийняття рішень в умовах невизначеності, управління ризиками, гнучкість	Координація бізнес-напрямів, антикризове управління	Зниження ризиків, забезпечення стабільності

Продовження таблиці 2.5

Операційний рівень (COO, підрозділи)	Транзакційний	Чітка регламентація, контроль виконання, орієнтація на KPI	Виробництво, переробка, логістика	Підвищення ефективності та продуктивності
Комерційний блок	Результативно-орієнтований	Орієнтація на прибуток, ринки збуту, клієнтоцентричність	Експорт, трейдинг, продажі	Зростання доходів, розширення ринків
HR та ESG-напрямок	Партисипативний (учасницький)	Залучення персоналу, розвиток корпоративної культури, соціальна відповідальність	Управління персоналом, KCB, ESG-політики	Підвищення мотивації, лояльності та соціальної стійкості
Усі рівні (інтегровано)	Ситуаційний (адаптивний)	Гнучкість, швидке реагування на зміни, комбінування стилів	Управління в умовах криз і невизначеності	Підвищення адаптивності та життєздатності підприємства

Джерело: складено автором на основі [27]

Отже, подана систематизація стилів керівництва в KERNEL відображає багаторівневу та поліцентричну природу сучасного корпоративного управління, що формується під впливом як внутрішніх організаційних характеристик, так і зовнішніх викликів. Поєднання трансформаційного стилю на стратегічному рівні з транзакційним на операційному свідчить про раціональну диференціацію управлінських підходів залежно від типу завдань: від формування довгострокового бачення до забезпечення чіткої реалізації виробничих процесів. Така конфігурація дозволяє уникнути управлінського дисбалансу, коли надмірна орієнтація лише на контроль або лише на інновації може знижувати загальну ефективність функціонування підприємства.

Водночас важливою особливістю є інтеграція адаптивного (ситуаційного) стилю керівництва, який виконує роль зв'язуючого елементу між різними рівнями управління. Саме завдяки йому забезпечується гнучкість управлінської системи, здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, логістичні

обмеження та геополітичні ризики. Доповнення цієї моделі партисипативним підходом у сфері HR та ESG підсилює соціальну складову управління, сприяє формуванню довіри та підвищенню залученості персоналу. У сукупності така багокомпонентна система стилів керівництва створює синергетичний ефект, що забезпечує не лише економічну ефективність, але й довгострокову стійкість та конкурентоспроможність KERNEL в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Далі проаналізуємо способи професійного розвитку персоналу KERNEL (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Способи професійного розвитку персоналу KERNEL в 2023-2025 рр.

Напрямок	Конкретні інструменти	Характеристика
Компетентнісна модель	8 ключових компетенцій	Основа HR-системи розвитку та оцінки персоналу
Індивідуальні плани розвитку	Плани розвитку	Формується після щорічної оцінки компетенцій
Hard learning	Залучення експертів, бюджети на навчання	Професійне навчання за спеціальністю
Soft learning	Інститут внутрішніх коучів	Розвиток управлінських і поведінкових навичок
E-learning	Платформа Kernel Hub (1000+ матеріалів)	Дистанційне навчання та саморозвиток
Оцінка результатів роботи	KPI	Щорічна оцінка результатів і компетенцій
Міжфункціональні проекти	Участь у бізнес-проектах	Розвиток через практичний досвід
Програми для ветеранів	Адаптація, навчання, психологічна підтримка	Інтеграція в робоче середовище
Програми розвитку молодих спеціалістів	Співпраця з університетами	Формування кадрового резерву

Джерело: складено автором на основі [24]

Так, аналіз представлених підходів до професійного розвитку персоналу KERNEL свідчить про формування інтегрованої та багаторівневої HR-системи,

що поєднує стратегічні, інструментальні та соціально орієнтовані елементи управління людським капіталом. Базовим ядром виступає компетентнісна модель, яка забезпечує стандартизацію вимог до працівників і слугує основою для оцінювання та планування розвитку, тоді як індивідуальні плани розвитку персоналізують цей процес відповідно до результатів оцінки. Поєднання hard і soft learning відображає баланс між професійною спеціалізацією та розвитком управлінських і поведінкових компетенцій, а використання цифрових інструментів (зокрема e-learning платформи) свідчить про орієнтацію на безперервне навчання та масштабованість освітніх процесів. Важливим є також впровадження KPI-орієнтованої оцінки результатів роботи, що інтегрує розвиток персоналу з досягненням бізнес-цілей, а міжфункціональні проєкти забезпечують практичне закріплення знань і розвиток адаптивності працівників. Окрему увагу приділено соціальним аспектам, зокрема програмам для ветеранів і молодих спеціалістів, що свідчить про довгострокову орієнтацію на формування стійкого кадрового потенціалу та відповідальну кадрову політику в умовах сучасних викликів.

Таблиця 2.7 - Показники структури та руху персоналу KERNEL в 2023-2025 рр.

Показник	Значення / динаміка
Чисельність персоналу	10 тис.
Гендерна структура	74% (чоловіки); 26% (жінки)
Вікова структура	30-50 років
Внутрішнє просування	75% керівників зросли в компанії
Плинність кадрів	В 2025 у порівнянні з 2024 зменшилась на 5%
Залученість персоналу	більше 50% участі в програмах розвитку
Навчання персоналу	8000 осіб щорічно
Середня кількість годин навчання	26 год/ працівника

Джерело: складено автором на основі [24]

Як бачимо, дані таблиці свідчать про відносно стабільну та внутрішньо орієнтовану модель управління персоналом у KERNEL у 2023–2025 рр., де чисельність працівників (близько 10 тис.) поєднується з вираженою гендерною асиметрією (74% чоловіків), що характерно для аграрного та виробничого секторів. Вікова структура (30–50 років) вказує на переважання економічно активного, професійно сформованого персоналу. Високий рівень внутрішнього просування (75% керівників виросли всередині компанії) демонструє сильну систему кадрового резерву та кар'єрного розвитку, що підтримується значним охопленням навчанням (8000 осіб щорічно та 26 годин на працівника). Зниження плинності кадрів у 2025 році на 5% порівняно з 2024 роком разом із залученістю понад 50% у програмах розвитку свідчить про зростання лояльності персоналу та ефективність HR-політики, орієнтованої на утримання та розвиток внутрішнього потенціалу компанії.

Таблиця 2.8 - Аналіз продуктивності праці персоналу KERNEL в 2023-2025 рр.

Показник	Характеристика
Зростання продуктивності	Пріоритет HR-стратегії (автоматизація, оптимізація)
Ідеї працівників	Більше 100 бізнес-ініціатив щорічно
KPI-система	Прив'язка результатів до винагороди
Міжфункціональна робота	Підвищує ефективність команд
Цифровізація HR	Chatbot, digital tasks, оцінка онлайн
Продуктивність через навчання	200 тис. год навчання на рік
Оптимізація персоналу	Підвищення ефективності без значного росту штату

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз показників продуктивності праці персоналу KERNEL за 2023–2025 рр. свідчить про системний підхід до підвищення ефективності людського капіталу, що базується на поєднанні організаційних, цифрових та мотиваційних інструментів. Ключовим стратегічним вектором виступає зростання продуктивності праці через автоматизацію бізнес-процесів та оптимізацію

ресурсів, що дозволяє підвищувати результативність без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Важливу роль у формуванні інноваційного середовища відіграє залучення працівників до генерування понад 100 бізнес-ініціатив щорічно, що свідчить про розвиток внутрішнього підприємництва та посилення участі персоналу в удосконаленні операційної діяльності. Запровадження KPI-системи забезпечує тісний зв'язок між індивідуальними результатами праці та системою винагороди, підвищуючи мотивацію та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей компанії. Додатково міжфункціональна взаємодія сприяє синергії команд і підвищенню ефективності управлінських процесів, тоді як цифровізація HR-функцій (chatbot, digital tasks, онлайн-оцінювання) оптимізує адміністративні процеси та підвищує оперативність прийняття рішень. Значний обсяг навчання (понад 200 тис. годин на рік) підкреслює інвестиції в розвиток компетенцій персоналу як ключового чинника продуктивності. У сукупності ці елементи формують модель інтенсивного зростання продуктивності, засновану на поєднанні технологічної модернізації, управління ефективністю та розвитку людського капіталу.

Таблиця 2.9 - Організаційна структура HR-відділу KERNEL

Рівень	Елементи структури
Стратегічний рівень	HR-директор, HR-стратегія 2026
Функціональні напрямки	Підбір персоналу, навчання та розвиток, оплата праці та пільги, управління ефективністю
Операційний рівень	HR у кожному кластері
Навчання і розвиток	Відділ навчання та розвитку, Інститут внутрішніх коучів
Оцінка персоналу	Оцінка результатів роботи, оцінка компетентностей
Корпоративна культура	Залученість, добробут, програми для ветеранів
Цифровий HR	Kernel Hub, чат-бот, цифрові HR-системи

Джерело: складено автором на основі [24]

Як бачимо, таблиця відображає багаторівневу та комплексно інтегровану організаційну структуру HR-функції в KERNEL, де стратегічний рівень

забезпечує формування HR-дирекції та довгострокової HR-стратегії до 2026 року, функціональні напрямки охоплюють ключові процеси управління персоналом (підбір, навчання і розвиток, компенсації та пільги, управління ефективністю), а операційний рівень реалізується через HR-менеджмент у кластерах; додатково структура деталізується спеціалізованими підсистемами - навчання і розвиток (включно з внутрішніми коучами), оцінка персоналу (результати та компетентності), корпоративна культура (залученість, добробут і програми підтримки ветеранів) та цифровий HR (Kernel Hub, чат-боти й HR-інформаційні системи), що в сукупності демонструє цифровізовану, децентралізовану та орієнтовану на розвиток модель управління людським капіталом.

Отже, HR-система KERNEL є комплексною та стратегічно орієнтованою, поєднуючи розвиток компетенцій, цифрові інструменти, KPI-орієнтоване управління та соціальну відповідальність. Компанія робить акцент на внутрішньому розвитку кадрів, що забезпечує високу стійкість людського капіталу та довгострокову ефективність бізнесу.

2.3 Оцінка впливу стилю керівництва на ефективність діяльності персоналу

Стиль керівництва є одним із ключових детермінантів ефективності діяльності персоналу, оскільки він визначає характер взаємодії між керівником і підлеглими, рівень мотивації працівників, ступінь їхньої залученості до управлінських процесів і якість виконання поставлених завдань. У сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема таких як KERNEL, вплив стилю керівництва набуває особливого значення через зростання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу організації.

Передусім, трансформаційний стиль керівництва сприяє підвищенню ефективності персоналу через формування спільного бачення розвитку та стимулювання внутрішньої мотивації працівників. Керівники, які застосовують

цей підхід, орієнтуються не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на розвиток потенціалу співробітників, що призводить до зростання їхньої ініціативності, креативності та відповідальності. У результаті підвищується якість управлінських і виробничих рішень, а також зростає загальна продуктивність праці [29].

Водночас транзакційний стиль керівництва забезпечує стабільність і передбачуваність діяльності персоналу завдяки чіткій регламентації обов'язків, встановленню системи контролю та застосуванню матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід є особливо ефективним у сферах, де необхідна висока точність виконання операцій і дотримання технологічних стандартів. У контексті діяльності KERNEL це стосується виробничих і логістичних процесів, де ефективність персоналу безпосередньо залежить від дисципліни та узгодженості дій.

Значний вплив на ефективність діяльності персоналу має також партисипативний стиль керівництва, який передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва, формуванню відчуття причетності до результатів діяльності підприємства та зростанню організаційної лояльності. Працівники, які мають можливість впливати на управлінські рішення, як правило, демонструють вищу продуктивність і більшу відповідальність за результати своєї роботи.

Крім того, ситуаційний (адаптивний) стиль керівництва дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Гнучке поєднання різних стилів управління забезпечує адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах нестабільності та високого рівня ризиків [30]. У таких обставинах ефективність діяльності персоналу визначається не лише професійними компетенціями, але й здатністю керівництва створювати сприятливе організаційне середовище.

Таким чином, стиль керівництва виступає комплексним інструментом впливу на ефективність діяльності персоналу, поєднуючи мотиваційні,

організаційні та соціально-психологічні аспекти управління. Його оптимальне поєднання дозволяє досягти синергії між інтересами підприємства та працівників, що забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства, зокрема KERNEL.

Для визначення впливу стилю керівництва підприємства KERNEL на ефективність діяльності його персоналу запропоновано побудувати модель багатофакторної регресії, де залежною змінною (у) виступить ефективність діяльності персоналу, а незалежними змінними – стилі керівництва:

X_1 – трансформаційний стиль;

X_2 – транзакційний стиль;

X_3 – партисипативний стиль;

X_4 – адаптивний (ситуаційний) стиль [31].

Таблиця 2.10 – Детермінанти для побудови моделі багатофакторної регресії

Період	X_1 (трансформаційний)	X_2 (транзакційний)	X_3 (партисипативний)	X_4 (адаптивний)	Y (ефективність персоналу)
2020	0,65	0,8	0,6	0,7	0,68
2021	0,72	0,78	0,65	0,75	0,74
2022	0,7	0,82	0,63	0,78	0,72
2023	0,6	0,85	0,55	0,8	0,66
2024	0,68	0,8	0,62	0,82	0,73
2025	0,75	0,77	0,7	0,85	0,78

Джерело: складено автором на основі результатів опитування топ-менеджменту компанії KERNEL.

Для запобігання мультиколінеарності побудуємо кореляційну матрицю (табл. 2.11).

Аналіз кореляційної матриці для моделі оцінювання впливу стилів керівництва в KERNEL на ефективність діяльності персоналу дозволяє виявити наявність мультиколінеарності між незалежними змінними, що є критично важливим для коректності подальшого регресійного аналізу [32].

Таблиця 2.11 – Кореляційна матриця перевірки входних параметрів моделі на колінеарність

	X_1 (трансформаційний)	X_2 (транзакційний)	X_3 (партисипативний)	X_4 (адаптивний)	Y (ефективність персоналу)
X_1 (трансформаційний)	1				
X_2 (транзакційний)	-0,8591568	1			
X_3 (партисипативний)	0,9836195	-0,8886032	1		
X_4 (адаптивний)	0,31367925	-0,0741404	0,3604102	1	
Y (ефективність персоналу)	0,96323547	-0,8340811	0,96814957	0,52672393	1

Джерело: розраховано автором на основі Microsoft Excel

Передусім слід звернути увагу на високі значення парних коефіцієнтів кореляції між пояснювальними змінними. Зокрема, між трансформаційним (X_1) та партисипативним (X_3) стилями спостерігається надзвичайно сильний прямий зв'язок ($r = 0,9836$), що практично свідчить про їх функціональну залежність. Такий рівень кореляції значно перевищує критичне порогове значення (0,7–0,8), що вказує на наявність сильної мультиколінеарності. Це означає, що включення обох змінних до регресійної моделі призведе до нестабільності оцінок коефіцієнтів, їх статистичної незначущості та спотворення інтерпретації результатів.

Аналогічно, спостерігається сильний обернений зв'язок між транзакційним стилем (X_2) та іншими змінними: з X_1 ($r = -0,8592$) та X_3 ($r = -0,8886$). Це свідчить про те, що транзакційний стиль у даній моделі є концептуально протилежним трансформаційному та партисипативному, що також створює проблему мультиколінеарності при одночасному включенні цих змінних.

Натомість адаптивний стиль (X_4) демонструє відносно слабкі кореляційні зв'язки з іншими незалежними змінними ($|r| < 0,4$), що свідчить про його відносну незалежність у моделі. Це робить X_4 методично доцільною змінною для включення до регресійного рівняння без ризику викривлення результатів.

Що стосується залежної змінної (Y), то вона має дуже високий рівень кореляції з X_1 ($r = 0,9632$) та X_3 ($r = 0,9681$), а також суттєвий зв'язок із X_2 ($r = -0,8341$). Це підтверджує значний вплив стилів керівництва на ефективність персоналу, однак одночасно ускладнює виділення їхнього індивідуального внеску через мультиколінеарність.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити такі науково обґрунтовані висновки: у моделі наявна сильна мультиколінеарність між X_1 , X_2 та X_3 ; змінні X_1 і X_3 є практично дублюючими за змістом; X_2 перебуває у сильному оберненому зв'язку з ними, що також порушує незалежність факторів; X_4 є відносно незалежною змінною і може бути включена до моделі без обмежень. З огляду на це, для побудови коректної регресійної моделі буде виключено X_2 та X_3 . Далі у таблиці представлено модель багатофакторної регресії, яка включає X_1 та X_4 (Додаток А).

Проведений багатофакторний регресійний аналіз впливу стилів керівництва на ефективність діяльності персоналу в KERNEL (Додаток А) дозволяє сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо сили, напрямку та статистичної значущості відповідних факторів.

Побудоване рівняння регресії має такий вигляд:

$$y = 0,07 + 0,7173X_1 + 0,2019X_4 \quad (2.1)$$

де:

Y - ефективність діяльності персоналу;

X_1 - трансформаційний стиль керівництва;

X_4 - адаптивний (ситуаційний) стиль керівництва.

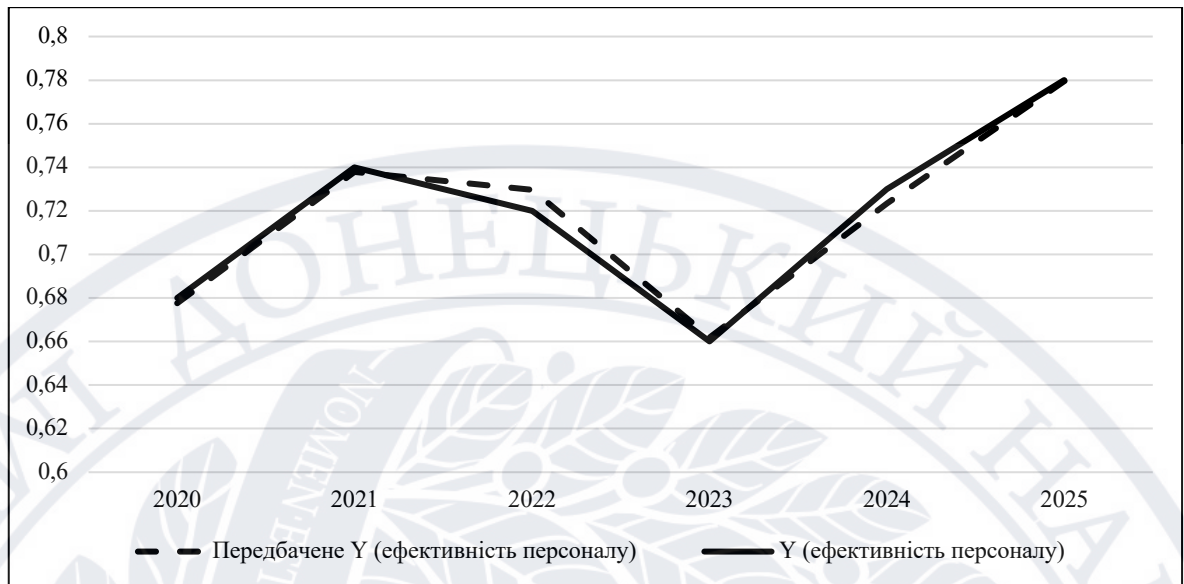


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ефективності персоналу в 2020-2025 рр. (реальний та передбачений показники)

Джерело: розраховано автором на основі Microsoft Excel

Отримані результати свідчать про надзвичайно високу якість моделі. Зокрема, коефіцієнт множинної кореляції ($R = 0,9918$) вказує на дуже тісний зв'язок між залежною та незалежними змінними. Значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,9838$) означає, що понад 98% варіації ефективності діяльності персоналу пояснюється включеними до моделі факторами. Високе значення нормованого R^2 (0,9729) підтверджує адекватність моделі з урахуванням кількості спостережень і змінних.

Результати дисперсійного аналізу також підтверджують статистичну значущість моделі в цілому: фактичне значення F-критерію (90,87) суттєво перевищує критичний рівень, а значимість F (0,0021) є меншою за 0,05, що дозволяє відхилити нульову гіпотезу про відсутність зв'язку між змінними.

Аналіз коефіцієнтів регресії дозволяє оцінити внесок кожного фактору. Трансформаційний стиль керівництва (X_1) має найбільший вплив на ефективність персоналу: коефіцієнт 0,7173 є статистично значущим ($p = 0,0014$) і свідчить про те, що підвищення рівня трансформаційного лідерства на 1 одиницю призводить до зростання ефективності персоналу в середньому на

0,717 одиниці за інших рівних умов. Це підтверджує ключову роль стратегічного бачення, мотивації та інноваційності в управлінні персоналом.

Адаптивний стиль (X_4) також має позитивний і статистично значущий вплив (коефіцієнт 0,2019; $p = 0,0488$), хоча його ефект є менш вираженим. Це свідчить про важливість гнучкості управління та здатності керівництва реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо в умовах нестабільності.

Вільний член (0,07) не є статистично значущим ($p = 0,287$), що означає, що базовий рівень ефективності без урахування факторів не має самостійного інтерпретаційного значення.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективність діяльності персоналу в KERNEL визначається передусім рівнем розвитку трансформаційного стилю керівництва, доповненого адаптивністю управлінських рішень. Отримана модель підтверджує доцільність використання інтегрованого підходу до управління, який поєднує стратегічне лідерство з гнучкістю реагування, що забезпечує високий рівень результативності персоналу навіть в умовах динамічного та ризикованого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями оптимізації стилю керівництва на підприємстві

Оптимізація стилю керівництва в KERNEL є стратегічно важливим завданням, спрямованим на підвищення ефективності діяльності персоналу, посилення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Враховуючи результати проведеного аналізу, доцільно запропонувати комплекс взаємопов'язаних напрямів оптимізації, що базуються на принципах інтегрованого та адаптивного управління.

Першочерговим напрямом є посилення трансформаційного стилю керівництва на всіх рівнях управління. Це передбачає розвиток лідерських компетенцій менеджерів, орієнтованих на формування стратегічного бачення, стимулювання інноваційної активності та підвищення мотивації персоналу [33]. Реалізація цього напрямку може здійснюватися через впровадження програм розвитку лідерства, корпоративного навчання та наставництва, що сприятиме формуванню управлінської культури, орієнтованої на зміни та розвиток.

Другим важливим напрямом є удосконалення адаптивного (ситуаційного) стилю керівництва, який має ключове значення в умовах нестабільності. Для цього доцільно розвивати системи ризик-менеджменту, антикризового управління та стратегічного прогнозування, що дозволить підвищити гнучкість прийняття управлінських рішень. Водночас необхідно забезпечити децентралізацію повноважень і розширення автономії підрозділів, що сприятиме оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища [34].

Третім напрямом оптимізації є розвиток партисипативного стилю керівництва, який передбачає активне залучення персоналу до процесів прийняття управлінських рішень. Це може бути реалізовано через створення

механізмів зворотного зв'язку, командної роботи, внутрішніх комунікаційних платформ та програм залученості працівників. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня довіри до керівництва, формуванню корпоративної ідентичності та зростанню продуктивності праці [35].

Важливим аспектом є також оптимізація транзакційного стилю керівництва шляхом його модернізації. Зокрема, доцільно перейти від жорсткої системи контролю до більш гнучких механізмів управління результативністю, заснованих на KPI, цифрових аналітичних інструментах та системах оцінювання ефективності персоналу. Це дозволить зберегти необхідний рівень дисципліни, одночасно підвищуючи мотивацію та відповідальність працівників.

Окремим напрямом виступає цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує підвищення прозорості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних та платформ управління персоналом дозволить інтегрувати різні стилі керівництва в єдину ефективну систему [36-38].

Таблиця 3.1 – Узагальнення напрямів оптимізації стилю керівництва в KERNEL

Напрямок оптимізації	Зміст заходів	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Посилення трансформаційного стилю	Розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей, орієнтація на інновації	Програми лідерства, навчання, коучинг, наставництво	Підвищення мотивації персоналу, інноваційності та продуктивності
Удосконалення адаптивного стилю	Підвищення гнучкості управління, швидке реагування на зміни	Ризик-менеджмент, антикризове управління, стратегічне прогнозування	Зниження впливу ризиків, підвищення стійкості підприємства
Розвиток партисипативного стилю	Залучення персоналу до прийняття рішень, розвиток комунікацій	Зворотний зв'язок, командна робота, внутрішні платформи взаємодії	Зростання лояльності, відповідальності та залученості працівників

Продовження таблиці 3.1

Модернізація транзакційного стилю	Перехід до гнучкого контролю та управління результативністю	KPI, системи оцінювання ефективності, HR-аналітика	Підвищення дисципліни та результативності без надмірного контролю
Цифровізація управління	Інтеграція цифрових технологій у процеси управління	ERP-системи, HRM-платформи, аналітика даних	Підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень
Інтеграція ESG-підходів	Посилення соціальної відповідальності та корпоративної культури	ESG-стратегії, соціальні програми, етичні стандарти	Формування позитивного іміджу, підвищення довіри та мотивації персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [33-38]

Отже, запропоновані напрями оптимізації стилю керівництва в KERNEL мають комплексний характер і спрямовані на формування інтегрованої адаптивної моделі управління, що забезпечує баланс між ефективністю, гнучкістю та соціальною відповідальністю підприємства (рис. 3.1).

Таким чином, запропонована інтегрована адаптивна модель управління в KERNEL репрезентує складну багаторівневу систему, в якій поєднання різних стилів керівництва набуває характеру не просто механічної сукупності, а синергетично узгодженого управлінського механізму. Її концептуальна цінність полягає у формуванні інтегрованого управлінського ядра, що акумулює трансформаційний, адаптивний, партисипативний та модернізований транзакційний підходи, забезпечуючи їх взаємодоповнюваність та функціональну комплементарність. У такій конфігурації трансформаційний стиль задає стратегічний вектор розвитку та інноваційну спрямованість, адаптивний гарантує гнучкість і здатність до швидкої реакції, партисипативний формує соціально орієнтоване середовище взаємодії, тоді як транзакційний забезпечує операційну стабільність і контроль.

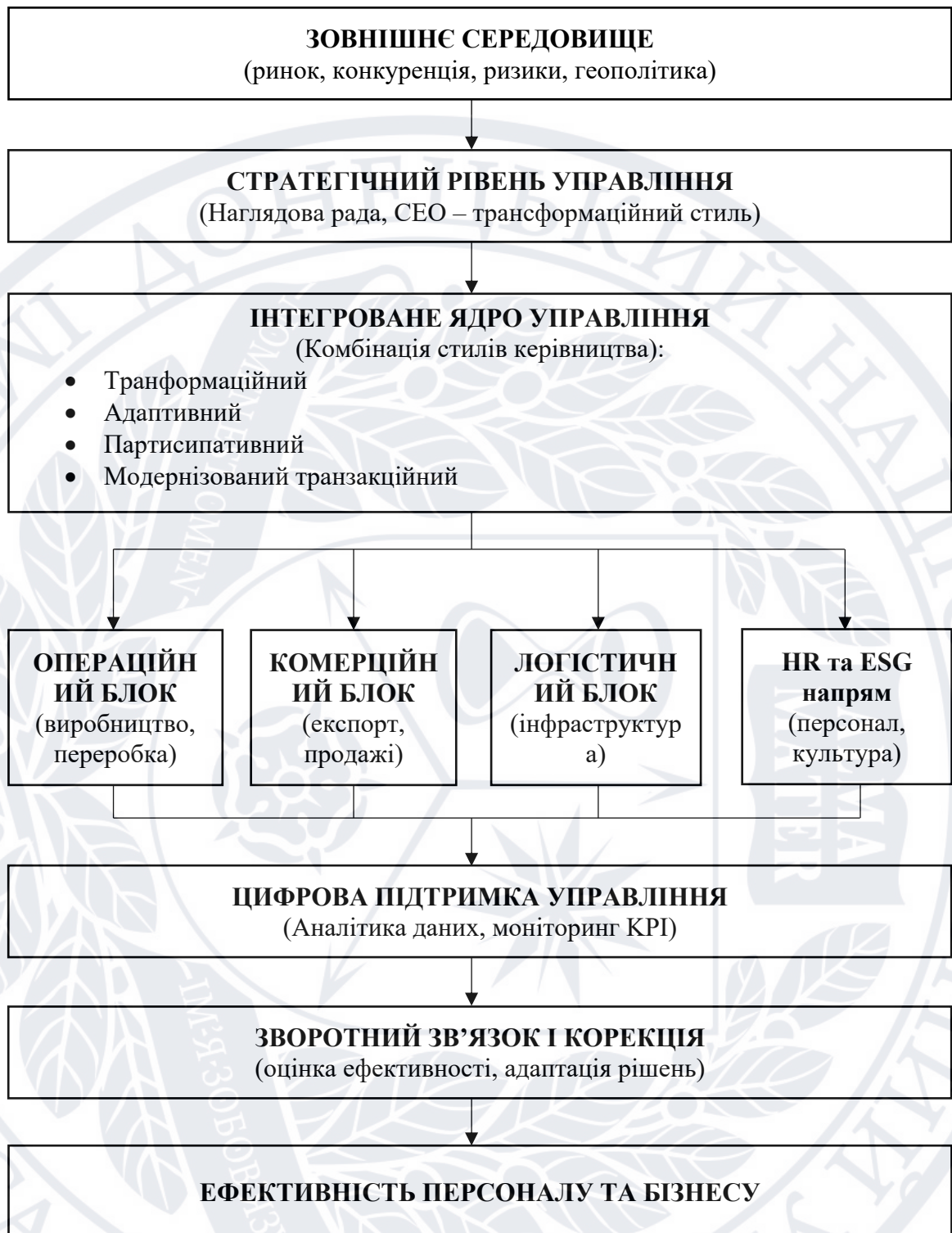


Рисунок 3.1 - Інтегрована адаптивна модель управління KERNEL

Джерело: авторська розробка

Методологічною основою моделі виступає принцип ієрархічної узгодженості, що передбачає чітку вертикальну інтеграцію управлінських рішень від стратегічного до операційного рівнів. Така узгодженість мінімізує

інформаційні асиметрії, забезпечує цілісність управлінського впливу та сприяє підвищенню ефективності координації між структурними підрозділами. Водночас принцип адаптивності трансформує цю ієрархію з жорстко детермінованої у динамічну систему, здатну до самооновлення під впливом екзогенних факторів, зокрема ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень і геополітичних ризиків.

Ключовим елементом сучасної інтерпретації моделі є цифрова підтримка управлінських процесів, яка виступає каталізатором підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Використання аналітики даних, інтегрованих інформаційних систем та інструментів моніторингу КРІ дозволяє забезпечити своєчасність реагування на зміни, знизити рівень невизначеності та підвищити прозорість управління. У цьому контексті цифровізація виконує не лише інструментальну, а й системоутворюючу функцію, поєднуючи всі елементи моделі в єдине інформаційно-аналітичне середовище.

Не менш важливим є принцип безперервного зворотного зв'язку, який забезпечує функціонування моделі як саморегульованої системи. Завдяки постійному моніторингу результативності, оцінці ефективності персоналу та коригуванню управлінських рішень досягається ефект адаптивної оптимізації, коли система не лише реагує на зміни, але й випереджає їх. Такий підхід відповідає сучасним концепціям кібернетичного управління та дозволяє забезпечити високу чутливість організації до сигналів зовнішнього середовища.

У підсумку, реалізація інтегрованої адаптивної моделі управління створює передумови для формування якісно нового рівня організаційної ефективності в KERNEL. Синергія стилів керівництва забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення мотиваційного потенціалу персоналу та оптимізацію управлінських процесів. Одночасно з цим підприємство отримує здатність до підвищеної резистентності щодо зовнішніх шоків і формує стійкі довгострокові конкурентні переваги, що є визначальним фактором його успішного функціонування в умовах динамічного та ризиконасиченого середовища.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом

Необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом у KERNEL зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому економічному просторі. В умовах зростання невизначеності, посилення конкуренції та підвищення ролі людського капіталу як ключового ресурсу, система управління персоналом набуває стратегічного значення і потребує постійного вдосконалення. Ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить не лише від технологічних чи фінансових факторів, але й від рівня залученості, компетентності та мотивації працівників.

Однією з ключових передумов розробки відповідних заходів є виявлені в процесі дослідження особливості стилю керівництва, які, хоча й мають комплексний характер, потребують подальшої оптимізації. Зокрема, домінування трансформаційного та адаптивного стилів створює сприятливі умови для розвитку персоналу, однак без належної інституціоналізації цих підходів у вигляді конкретних управлінських інструментів їх потенціал не може бути повністю реалізований [39]. Це зумовлює необхідність переходу від декларативного застосування сучасних управлінських концепцій до їх системної імплементації у практику діяльності підприємства.

Важливим чинником є також наявність взаємозв'язку між стилем керівництва та ефективністю діяльності персоналу, підтвердженого результатами економіко-математичного моделювання. Отримана регресійна модель засвідчила, що підвищення рівня трансформаційного лідерства та адаптивності управління прямо впливає на зростання продуктивності праці. Це означає, що вдосконалення управлінських підходів має безпосередній економічний ефект, що проявляється у підвищенні результативності функціонування підприємства в цілому.

Крім того, необхідність розробки заходів обумовлена потребою підвищення стійкості KERNEL до зовнішніх ризиків, включаючи геополітичні, логістичні та ринкові виклики. У таких умовах ефективне управління персоналом виступає інструментом забезпечення організаційної гнучкості, здатності до швидкої адаптації та підтримання безперервності бізнес-процесів. Саме персонал є носієм знань, компетенцій і управлінських рішень, тому інвестування в його розвиток є критично важливим для довгострокового успіху підприємства.

Не менш важливим є соціальний аспект проблеми, пов'язаний із необхідністю підвищення рівня мотивації, залученості та лояльності працівників [40]. В умовах зростаючих вимог до якості трудового життя та корпоративної культури, підприємства повинні формувати такі умови праці, які сприятимуть самореалізації персоналу та підвищенню його задоволеності роботою. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, знижує рівень плинності кадрів і зміцнює репутацію компанії як привабливого роботодавця.

Таким чином, розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом у KERNEL є об'єктивно необхідною та економічно доцільною. Вона виступає логічним продовженням проведеного аналізу та створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління, підвищення ефективності діяльності персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Далі в таблиці узагальнено заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві KERNEL (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи та витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві KERNEL

Захід	Заплановані витрати на реалізацію заходу (млн. грн. / рік)	Очікуваний результат
-------	--	----------------------

Продовження таблиці 3.2

Впровадження програм розвитку лідерства (тренінги, коучинг)	1 200	Підвищення управлінських компетенцій, зростання мотивації та продуктивності персоналу
Розвиток системи адаптивного управління (ризик-менеджмент, антикризові тренінги)	800	Підвищення гнучкості управління, зниження впливу зовнішніх ризиків
Запровадження системи участі персоналу в управлінні (опитування, внутрішні платформи)	500	Зростання залученості працівників, підвищення рівня довіри та корпоративної культури
Модернізація системи оцінювання ефективності (KPI, HR-аналітика)	900	Підвищення прозорості оцінювання, покращення результативності діяльності
Впровадження цифрових HRM-систем (автоматизація управління персоналом)	1 500	Оптимізація HR-процесів, підвищення швидкості прийняття рішень
Розвиток ESG-ініціатив та соціальних програм	700	Підвищення лояльності персоналу, формування позитивного іміджу роботодавця

Джерело: складено автором на основі результатів опитування топ-менеджменту компанії KERNEL

Запропонований комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом у KERNEL характеризується системністю, багатовимірністю та стратегічною спрямованістю, що дозволяє розглядати його як інтегровану управлінську підсистему в межах загальної моделі корпоративного управління підприємства. Його концептуальна основа полягає у синергійному поєднанні організаційних, економічних та соціальних інструментів впливу, які не лише взаємодоповнюють один одного, але й формують цілісний механізм підвищення результативності використання людського капіталу.

Організаційна складова запропонованих заходів передбачає вдосконалення структури управління персоналом, розвиток лідерських

компетенцій керівників та впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень. Вона забезпечує формування чіткої координації дій, підвищення рівня управлінської дисципліни та оптимізацію бізнес-процесів. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція адаптивних механізмів управління, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати вплив ризиків.

Економічна складова орієнтована на підвищення ефективності використання ресурсів шляхом впровадження систем оцінювання результативності, зокрема KPI та HR-аналітики, а також цифровізації управлінських процесів. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, обґрунтованості управлінських рішень та оптимізації витрат на персонал. Важливо, що економічні інструменти у даній моделі не обмежуються лише контролюючими функціями, а виконують стимулюючу роль, формуючи мотиваційне середовище, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Соціальна складова, у свою чергу, спрямована на розвиток корпоративної культури, підвищення рівня залученості персоналу та формування партнерських відносин між працівниками і керівництвом. Впровадження партисипативних підходів, програм соціальної відповідальності та ESG-ініціатив сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності та зниженню плинності кадрів. У сучасних умовах саме соціальний аспект управління персоналом виступає важливим фактором формування довгострокових конкурентних переваг, оскільки забезпечує стабільність і відтворення людського капіталу.

Синергія зазначених складових формує інтегрований ефект, який проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості виконання завдань та посиленні інноваційного потенціалу підприємства. При цьому важливо підкреслити, що комплексний характер заходів дозволяє досягти не лише короткострокових економічних результатів, але й забезпечити довгострокову стійкість розвитку KERNEL. Це досягається за рахунок

формування гнучкої та саморегульованої системи управління персоналом, здатної до постійного вдосконалення та адаптації.

Отже, запропоновані заходи слід розглядати як стратегічно обґрунтований інструментарій підвищення ефективності управління персоналом, який інтегрує різні управлінські підходи та забезпечує узгодженість економічних, організаційних і соціальних цілей підприємства. Їх реалізація створює передумови для підвищення результативності діяльності персоналу, зміцнення конкурентних позицій та досягнення сталого розвитку KERNEL в умовах динамічного та ризиконасиченого середовища.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень

Розробку підходу до оцінки ефективності управлінських рішень у KERNEL доцільно здійснювати на основі формування інтегрованої методології, що поєднує елементи системного, процесного та результативного підходів, забезпечуючи комплексне вимірювання впливу управління персоналом на результати діяльності підприємства.

Передусім, запропонований підхід базується на концепції багаторівневої оцінки, яка передбачає виділення трьох ключових вимірів: економічного, організаційного та соціального. На економічному рівні оцінювання здійснюється через аналіз показників продуктивності праці, рентабельності персоналу та ефективності використання витрат на управління. Організаційний рівень охоплює оцінку якості управлінських процесів, швидкості прийняття рішень, рівня досягнення KPI та узгодженості між підрозділами. Соціальний рівень включає показники залученості персоналу, рівня задоволеності працівників, корпоративної культури та стабільності кадрового складу [41].

Ключовою особливістю підходу є використання інтегрального індексу ефективності управління персоналом, який формується шляхом агрегування нормованих значень відповідних показників із застосуванням вагових коефіцієнтів. Це дозволяє узагальнити різноспрямовані ефекти управлінських

рішень та отримати єдину кількісну оцінку їх результативності. Вагові коефіцієнти можуть визначатися експертним шляхом або на основі економіко-математичних методів, зокрема факторного аналізу.

Важливим елементом запропонованого підходу є впровадження системи динамічного моніторингу, яка передбачає регулярне відстеження змін показників у часі та порівняння їх із базовими та цільовими значеннями [42]. Це дозволяє оцінювати не лише статичний ефект від впровадження управлінських рішень, але й їх довгострокову результативність і стійкість. У межах цього підходу доцільно застосовувати інструменти цифрової аналітики, що забезпечують оперативність збору та обробки інформації.

Окрім цього, підхід передбачає використання принципу зворотного зв'язку, який забезпечує адаптивне коригування управлінських рішень залежно від отриманих результатів [43]. Це дозволяє перетворити систему оцінювання на інструмент безперервного вдосконалення управління персоналом, а не лише на засіб контролю.

Таким чином, запропонований підхід до оцінки ефективності управлінських рішень у KERNEL є комплексним, адаптивним і орієнтованим на результат. Його застосування дозволяє забезпечити об'єктивне вимірювання ефективності управління персоналом, своєчасне виявлення проблемних аспектів та формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.3 - Алгоритм оцінки ефективності управління персоналом у KERNEL

Етап алгоритму	Зміст дій	Очікуваний результат
Визначення цілей оцінювання	Формування стратегічних і тактичних цілей оцінки ефективності управління персоналом	Узгодження оцінювання з цілями розвитку підприємства
Ідентифікація KPI	Визначення системи економічних, організаційних і соціальних показників	Формування бази для комплексного оцінювання

Продовження таблиці 3.3

Збір та систематизація даних	Акумуляування інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел	Створення інформаційної основи для аналізу
Нормування показників	Приведення показників до єдиної шкали вимірювання	Забезпечення порівнянності даних
Визначення вагових коефіцієнтів	Оцінка значущості кожного показника	Формування обґрунтованої структури індексу
Розрахунок інтегрального індексу	Агрегування показників з урахуванням ваг	Отримання узагальненої оцінки ефективності
Аналіз результатів	Інтерпретація індексу, виявлення відхилень	Визначення сильних і слабких сторін управління
Динамічний моніторинг	Порівняння показників у часовому розрізі	Виявлення тенденцій і стабільності результатів
Формування управлінських висновків	Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління	Підготовка обґрунтованих управлінських рішень
Зворотний зв'язок і коригування	Адаптація рішень та повторення оцінювання циклу	Безперервне вдосконалення системи управління

Джерело: складено автором

Запропонований алгоритм оцінки ефективності управління персоналом у KERNEL репрезентує цілісну методологічну конструкцію, що поєднує принципи системного, процесного та адаптивного підходів до управління. Його наукова цінність полягає у формуванні логічно послідовної та водночас динамічної моделі оцінювання, яка не обмежується фіксацією результатів, а інтегрується у загальний контур управлінського циклу підприємства, забезпечуючи безперервний зв'язок між плануванням, реалізацією та контролем управлінських рішень.

Логічна послідовність алгоритму проявляється у чіткій структуризації етапів оцінювання, від визначення цілей і формування системи показників до аналізу результатів та їх інтерпретації. Така структурованість дозволяє мінімізувати методологічні похибки, забезпечити узгодженість дій між різними рівнями управління та створити єдину інформаційно-аналітичну базу для прийняття рішень. Водночас кожен етап алгоритму виконує не ізольовану, а

взаємопов'язану функцію, що сприяє формуванню комплексного уявлення про ефективність управління персоналом як багатовимірної категорії.

Циклічний характер алгоритму відображає його відповідність сучасним концепціям управління, зокрема ідеї безперервного вдосконалення. Реалізація принципу зворотного зв'язку трансформує процес оцінювання у замкнений управлінський контур, у межах якого результати аналізу стають основою для коригування управлінських рішень і подальшого їх удосконалення. Це забезпечує не лише реактивний, але й проактивний характер управління, коли підприємство здатне не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх.

Адаптивність алгоритму полягає у його здатності враховувати динаміку зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних змін. Завдяки використанню інструментів динамічного моніторингу та нормування показників, система оцінювання може оперативно коригувати свої параметри відповідно до нових умов функціонування підприємства. Це особливо актуально для KERNEL, діяльність якого значною мірою залежить від нестабільних факторів макроекономічного та геополітичного середовища.

Інтеграційний характер алгоритму проявляється у поєднанні аналітичних, управлінських і контрольних процедур в єдину систему. Аналітична складова забезпечує обробку та інтерпретацію даних, управлінська - трансформацію отриманої інформації у конкретні рішення, а контрольна - оцінку їх реалізації та досягнутих результатів. Така інтеграція дозволяє уникнути фрагментарності управління, підвищити його прозорість і обґрунтованість, а також забезпечити узгодженість між цілями та результатами діяльності. Узагальнюючи, зазначимо, що запропонований алгоритм виступає не лише інструментом оцінювання, а й ефективним механізмом управління розвитком персоналу та підвищенням організаційної результативності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та використання стилів керівництва в менеджменті підприємства досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання. Узагальнення наукових підходів до сутності керівництва дозволило встановити, що сучасне керівництво є складним інтегративним процесом, який поєднує управлінські, поведінкові, соціально-психологічні та стратегічні компоненти. Визначено, що еволюція управлінських концепцій від класичних адміністративних моделей до сучасних трансформаційних і ситуаційних підходів відображає зміну пріоритетів менеджменту від жорсткого контролю до розвитку людського потенціалу, адаптивності та інноваційності управління.

У роботі встановлено, що формування стилю керівництва відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особистісні, організаційні, професійні, соціально-психологічні, технологічні та зовнішні чинники. Доведено, що ефективний стиль керівництва не має універсального характеру, а повинен адаптуватися до специфіки підприємства, рівня розвитку персоналу та умов зовнішнього середовища. Це підтверджує необхідність використання системного та ситуаційного підходів у сучасному менеджменті.

На основі аналізу діяльності Kernel встановлено, що підприємство функціонує на основі сучасної дивізійно-інтегрованої системи управління, яка забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій та сприяє підтриманню конкурентних переваг. Проведене дослідження стилів керівництва показало, що в управлінській практиці підприємства поєднуються трансформаційний, транзакційний, адаптивний та партисипативний стилі, що дозволяє забезпечувати баланс між стратегічною орієнтацією, операційною дисципліною та гнучкістю реагування на зміни зовнішнього середовища.

У процесі економіко-математичного моделювання доведено, що найбільший вплив на ефективність діяльності персоналу мають трансформаційний та адаптивний стилі керівництва. Побудована

багатофакторна регресійна модель підтвердила високий рівень залежності результативності персоналу від якості управлінського впливу, а також засвідчила, що поєднання стратегічного лідерства та ситуаційної гнучкості є визначальним чинником ефективності сучасної системи менеджменту.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення використання стилів керівництва на підприємстві, які передбачають посилення трансформаційного та адаптивного стилів, розвиток партисипативного управління, цифровізацію управлінських процесів та інтеграцію ESG-принципів у систему менеджменту. Доведено, що впровадження інтегрованої адаптивної моделі управління забезпечує синергію різних стилів керівництва, підвищує ефективність управління персоналом, сприяє зміцненню корпоративної культури та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У роботі також розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом, який охоплює вдосконалення системи мотивації, розвиток професійних компетентностей працівників, оптимізацію HR-процесів та посилення внутрішніх комунікацій. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень на основі інтегрального індексу та системи багаторівневих показників, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності управління та забезпечувати своєчасне коригування управлінських рішень.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне використання стилів керівництва є важливою передумовою забезпечення високої продуктивності праці, підвищення якості управлінських рішень, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 88-91.
3. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>.
4. Ткаченко О. Стилi керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>.
5. Бінерт О.В, Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. С. 40-44.
6. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
7. Стилi менеджменту: їх вплив на співробітників і компанію. URL: <https://hurma.work/blog/styli-menedzhmentu-yih-vplyv-na-spivrobitnykiv-i-kompaniyu/> (дата звернення: 23.03.2026).
8. Смірнов Р.В., Охріменко І.М. Керівництво та лідерство в системі управління персоналом організації, єдність та розмежування. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 9. С. 831-846.
9. Meiling G., Junzahng W., Yu G., Loang O. K. The impact of leadership styles on organizational performance and employee satisfaction: A case study approach. *International Journal of Accounting, Finance and Business*. 2023. № 8(50). С. 414-437.
10. Усіченко І.В., Мироненко М.А., Лисенко Т.І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>.

11. Сорока О.В., Гулакова В.Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>.
12. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
13. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11>.
14. Сорока О., Кучерина О. Трансформація зайнятості в умовах цифровізації: перспективи та ризики. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-83>.
15. Leadership Modes for Today. Social fabric. URL: <https://socialfabric.com/2021/03/5-leadership-modesfor-teamsuccess/> (дата звернення: 24.03.2026).
16. Nevins M. You Need a Leadership Triangle. Forbes. March 29, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2022/03/29/you-need-a-leadership-triangle/?sh=2cb6859c2205> (дата звернення: 24.03.2026).
17. Chua J., Ayoko O. B. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*. 2021. No. 27(3). P. 523–543.
18. Кочубей Т.Д., Семенов А.А. Сучасні теорії лідерства. Теоретичний аспект. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1886/1/Suchasni_teorii_liderstva.PDF (дата звернення: 24.03.2026).
19. Benmira S, Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. № 5. С. 3–5.
20. Pererva I. Leadership Styles and Their Place in Managing the Enterprise Activities. *Business Inform*. 2023. P. 241-248.
21. About Kernel — Your Trusted Agribusiness Partner. URL: <https://www.kernel.ua/about/> (дата звернення: 05.04.2026).

22. KERNEL. Business model. URL: <https://www.kernel.ua/about/> (дата звернення: 05.04.2026).
23. KERNEL at COP30 showcase of innovative & low-carbon sunflower oil production. URL: <https://www.kernel.ua/sustainable-development/kernel-at-cop30/> (дата звернення: 05.04.2026).
24. KERNEL. Investor relations. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/> (дата звернення: 04.04.2026).
25. Financial Reports - Investor Relations at Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення: 05.04.2026).
26. KERNEL. Our main principles of corporation for our team. URL: <https://www.kernel.ua/team/> (дата звернення: 05.04.2026).
27. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 05.04.2026).
28. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> (дата звернення: 05.04.2026).
29. Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Department of Social Economics and Management*. 2022. № 14 (6). С. 32-49. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063249> (дата звернення: 05.04.2026).
30. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
31. Waite R. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth. URL: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth> (дата звернення: 05.04.2026).

32. Alfaro-Ramos, Alfredo Elías, Ferreras-Méndez José Luis. Knowledge management and intellectual capital in the business model innovation of Costa Rican manufacturing firms, TEC Empresarial, Business School, Costa Rica Institute of Technology (ITCR). 2022. № 16(2). P. 18-33. DOI: <https://doi.org/10.18845/te.v16i2.6168> (дата звернення: 05.04.2026).
33. Chauhan S., Rathore S. Navigating Leadership and Management Styles: Strategies for Organizational Success. *Emerging Trends in Organizational Behavior*. 2024. IIP Iterative International Publishers. P. 82-96.
34. Meirinhos G., Cardoso A., Neves M., Silva R., Rêgo R. Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *J. Risk Financial Manag.* 2023. № 16 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070> (дата звернення: 05.04.2026).
35. Wang S., Huang L. A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*. 2022. № 14 (13), 7527. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137527> (дата звернення: 05.04.2026).
36. Nguyen Hai Thanh, Nguyen Van Quang. Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage Journals Home*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221094606> (дата звернення: 05.04.2026).
37. Bei Yan, Lian Jian, Peter Monge. The Paradox of Interaction: Communication Network Centralization, Shared Task Experience, and the Wisdom of Crowds in Online Crowdsourcing Communities. *Sage Journals Home*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0093650220915033> (дата звернення: 05.04.2026).
38. Orkamo M., Ukko J., Rantala T., Saunila M. Leadership behaviours to promote organisational performance in private sector digital transformation – A systematic literature review. *Digital Business*. 2025. Volume 5, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100155> (дата звернення: 05.04.2026).

39. Продіос О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 4 (50). DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8 (дата звернення: 05.04.2026).

40. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (дата звернення: 05.04.2026).

41. Дем'яненко А.А., Іванісов О.В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 81-88. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88> (дата звернення: 05.04.2026).

42. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи: монографія. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с. URL: <https://surl.li/tgnjae> (дата звернення: 05.04.2026).

43. Мельник А.О., Винокуров Р.В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166> (дата звернення: 05.04.2026).

ДОДАТКИ

Таблиця 1 - Результати багатфакторної регресії

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ								
<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,9918475							
R-квадрат	0,983761464							
Нормований R-квадрат	0,972935773							
Стандартна помилка	0,00708867							
Спостереження	6							
<i>Дисперсійний аналіз</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>			
Регресія	2	0,00913259	0,00456629	90,8728567	0,002069285			
Залишок	3	0,00015075	5,0249E-05					
Загалом	5	0,00928333						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	0,070019156	0,05426955	1,29021063	0,28742796	-0,102690787	0,2427291	-0,1026908	0,2427291
X ₁ (трансформаційний)	0,717336986	0,06279633	11,4232314	0,00143963	0,517491043	0,91718293	0,51749104	0,91718293
X ₄ (адаптивний)	0,201873068	0,06279633	3,21472726	0,04877995	0,002027125	0,40171901	0,00202713	0,40171901

Джерело: розраховано автором на основі Microsoft Excel

Таблиця 2 – Консолідований звіт про фінансовий стан за рік, що закінчився
30 червня 2025 року (у тисячах доларів США)

Consolidated Statement of Financial Position

for the year ended 30 June 2025 (in thousands of US dollars, unless otherwise stated)

	Notes	As of 30 June 2025	As of 30 June 2024
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	8, 32	617,511	809,584
Trade accounts receivable	9, 32	252,660	305,246
Prepayments to suppliers		91,804	120,870
Corporate income tax prepaid		6,434	227
Taxes recoverable and prepaid	10	125,837	114,127
Inventory	11	363,467	277,660
Biological assets	12	230,669	187,712
Other financial assets	13, 32	315,913	339,929
Total current assets		2,004,295	2,155,355
Non-current assets			
Property, plant and equipment	14	946,342	944,104
Right-of-use assets	15	245,611	172,931
Intangible assets	16	34,788	36,394
Goodwill		13,196	13,196
Deferred tax assets	22	51,698	35,626
Non-current financial assets		6,025	23,307
Other non-current assets		18,471	15,998
Total non-current assets		1,316,131	1,241,556
Total assets		3,320,426	3,396,911
Liabilities and equity			
Current liabilities			
Trade accounts payable	32	108,348	109,672
Advances from customers and other current liabilities	17	257,285	192,397
Corporate income tax liabilities		39,664	31,433
Short-term borrowings	19	148,887	315,166
Current portion of long-term borrowings	19	22,239	—
Current portion of lease liabilities	21	34,021	27,206
Current bonds issued	20, 32	—	597,580
Interest on bonds issued	20, 32	3,616	7,612
Other financial liabilities	18, 32	52,794	85,996
Total current liabilities		666,854	1,367,062
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	19	82,307	—
Bonds issued	20, 32	298,487	—
Lease liabilities	21	171,234	142,534
Deferred tax liabilities	22	19,194	20,035
Other non-current liabilities	32	3,364	986
Total non-current liabilities		574,586	163,555
Equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders			
Issued capital	2	7,749	7,749
Share premium reserve	2	457,935	457,935
Additional paid-in capital	2	39,944	39,944
Revaluation reserve		103,766	96,178
Translation reserve		(1,055,011)	(1,029,114)
Retained earnings		2,523,546	2,291,951
Total equity attributable to Kernel Holding S.A. equity holders		2,077,929	1,864,643
Non-controlling interests		1,057	1,651
Total equity		2,078,986	1,866,294
Total liabilities and equity		3,320,426	3,396,911
Book value		2,077,929	1,864,643
Number of shares	2, 33	293,129,230	293,429,230
Book value per share (in USD)		7.09	6.35
Diluted number of shares	33	293,129,230	293,429,230
Diluted book value per share (in USD)		7.09	6.35

On behalf of the Board of Directors

Andrii Verevskyi

Chairman of the Board of Directors



Sergiy Volkov

Director, Chief Financial Officer

