

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування лідерських якостей та soft навичок управлінців на
основі світового досвіду»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Мерефа Тетяна Володимирівна

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., професор Кулик В.А.

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА SOFT НАВИЧОК УПРАВЛІНЦІВ.....	8
1.1. Сутність та класифікація лідерських якостей в сучасному менеджменті ..	8
1.2. Структура та роль у soft навичок у професійній діяльності управлінців.	11
1.3. Світовий досвід формування лідерства та soft навичок.....	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА SOFT НАВИЧОК УПРАВЛІНЦІВ ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП».....	23
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»	23
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»	30
2.3. Аналіз існуючої системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»	37
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА SOFT НАВИЧОК УПРАВЛІНЦІВ ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП» НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ	47
3.1. Обґрунтування впровадження міжнародних моделей лідерства на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»	47
3.2. Методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ- Кернел Груп» з урахуванням кращих світових практик.....	53
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, глибокої структурної трансформації національної економіки та євроінтеграційних процесів питання розвитку лідерських якостей та soft навичок управлінців набуває особливої значущості. Здатність менеджерів адаптуватися до постійної невизначеності, мобілізувати команди, приймати ефективні рішення в умовах ресурсних обмежень та кадрового дефіциту безпосередньо визначає конкурентну спроможність і операційну стійкість підприємства. Разом з тим практика свідчить, що більшість вітчизняних виробничих підприємств досі не мають сформованої системи цілеспрямованого розвитку управлінських компетентностей, яка відповідає б сучасним вимогам ринку праці та міжнародним стандартам менеджменту.

Концепція soft навичок, що набула глобального поширення в останні десятиліття, кардинально змінює логіку оцінювання управлінської ефективності: лідерські, комунікативні, адаптивні та емоційні компетентності стають не менш важливими, ніж технічна експертиза. За даними Всесвітнього економічного форуму, до 2025 р. soft навички входять до п'яти найбільш затребуваних компетентностей серед роботодавців у всіх галузях. Для підприємств агропромислового комплексу України, що забезпечує понад 50% валютної виручки від експорту, розвиток управлінського потенціалу є одночасно економічною необхідністю та стратегічним пріоритетом у контексті відновлення країни після війни.

Теоретичні та прикладні аспекти лідерства і soft навичок досліджували Дж. Бернс [7], Б. Басс [49], Д. Гоулман [16], Р. Хайфец [62], П. Херсі та К. Бланшар [6], а також вітчизняні дослідники: Г. Черушева [48], О. Максимова [28], В. Лугова [26] та інші. Світовий досвід формування лідерських компетентностей у контексті американської, японської, скандинавської та континентальної моделей менеджменту розглядали

В. Макінен, К. Варіс [57] та інші науковці. Водночас питання практичного впровадження міжнародних моделей лідерства та формування системи розвитку soft навичок управлінців вітчизняних виробничих підприємств в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Мета дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій щодо впровадження системи розвитку лідерських якостей і soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», спираючись на успішні моделі міжнародного менеджменту.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи слід вирішити завдання:

розкрити сутність та класифікацію лідерських якостей в сучасному менеджменті;

визначити структуру та роль soft навичок у професійній діяльності управлінців;

систематизувати світовий досвід формування лідерства та soft навичок;

охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

проаналізувати існуючу систему формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

обґрунтувати впровадження міжнародних моделей лідерства на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

розробити методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» з урахуванням кращих світових практик.

Об'єкт дослідження – система формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

Предмет дослідження – методи та інструменти та світові практики формування лідерських якостей та soft навичок управлінців.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних основ лідерства та узагальнення наукових підходів до soft навичок; порівняльного аналізу – для зіставлення світових моделей лідерства та визначення ринкових позицій підприємства; фінансово-економічного аналізу – для діагностики господарської діяльності підприємства за 2023-2025 рр.; анкетного оцінювання за методом «360 градусів» – для визначення рівня розвитку soft навичок управлінців; SWOT-аналізу та TOWS-матриці – для стратегічного оцінювання системи формування лідерських компетентностей; графічний та табличний – для наочного представлення результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формулювання висновків і розробки практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань лідерства, soft навичок та управлінських компетентностей; законодавчі та нормативні документи України у сфері корпоративного управління; офіційні дані Державної служби статистики України; фінансова звітність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2022-2025 роки; відкриті бази даних YouControl та YouControl.Market; Статут підприємства (редакція 2025 р.) [42]; відкриті матеріали корпоративної групи «Кернел»; результати власного анкетного оцінювання управлінців підприємства.

Роботу виконано на матеріалах Приватного акціонерного товариства «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» – одного з провідних підприємств олійно-жирової галузі України, що входить до складу корпоративної групи «Кернел» – найбільшого виробника та експортера соняшникової олії в Україні з часткою близько 8% світового виробництва та присутністю у понад 80 країнах світу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: удосконалено підхід до оцінювання рівня розвитку soft навичок управлінців виробничого підприємства шляхом застосування методу «360 градусів» із диференціацією за трьома управлінськими рівнями (топ-менеджмент, середня ланка, лінійні менеджери); набули подальшого розвитку методичні підходи до формування

системи розвитку лідерських якостей та soft навичок на основі адаптованої гібридної моделі лідерства, що інтегрує елементи американської, японської, скандинавської та континентальної моделей з урахуванням специфіки вітчизняного виробничого підприємства в умовах воєнного часу.

Розроблені рекомендації щодо впровадження адаптованої гібридної моделі лідерства та методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців можуть бути безпосередньо використані керівництвом ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення конкурентної спроможності підприємства. Запропонована дорожня карта розвитку soft навичок на 2026-2028 рр. та система моніторингу компетентностей може застосовуватися іншими підприємствами харчової та агропромислової галузей України.

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему «Цифрові технології штучного інтелекту в системі розвитку лідерства на підприємстві» у збірнику матеріалів Міжнародної наукової конференції «Штучний інтелект у науці та освіті» (AISE 2026) (07 квітня 2026 року, м. Київ, Україна).

Мерефа Т. В., Кулик В. А. Цифрові технології штучного інтелекту в системі розвитку лідерства на підприємстві. *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Штучний інтелект у науці та освіті» (AISE 2026)*. Київ, 2026 [30].

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки основного тексту. Робота містить 18 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел із 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА SOFT НАВИЧОК УПРАВЛІНЦІВ

1.1. Сутність та класифікація лідерських якостей в сучасному менеджменті

Лідерство є одним із ключових понять сучасної управлінської науки; цей концепт породив безліч ідей, шкіл та підходів. Хоча вже опубліковано значний обсяг досліджень, це явище не має навіть одного загальновизнаного визначення. Кожна епоха розвитку менеджменту формувала власні визначення навколо того, ким є лідер і який склад повноважень та ролей він/вона має; адже лідерство – це постійно еволюціонуюче явище, яке безперервно трансформується під впливом змін зовнішнього середовища, вимог ринку та суспільних очікувань.

Етимологічно лідерство (англ. «*lead*») означає «шлях», «курс», «ведення». Саме в цьому криється його первинний зміст: лідер – це той, хто прокладає шлях і веде за собою. У класичній теорії менеджменту П. Друкер визначав лідерство гранично лаконічно: «Єдине визначення лідера – це людина, яка має послідовників» [18, с. 34]. Р. Л. Дафт розглядає лідерство як взаємовідносини між лідером і групою, що спільно прагнуть до змін та досягнення спільної мети [53]. Дж. Террі трактує лідерство як вплив на групу людей, що спонукає її рухатись у напрямку досягнення спільних цілей [62].

В українській науковій літературі сформувалися власні підходи до трактування цього поняття. Зокрема, І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна та І. А. Дмитренко розглядають лідерство як феномен сучасного менеджменту, що інтегрує в собі здатність особи здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [29]. Скібіцька Л. І. наголошує, що лідерство є мистецтвом управлінської діяльності, а його влада ґрунтується на знанні підлеглих, умінні аналізувати ситуацію і здатності вселяти в команду впевненість у досягненні результату [41].

В теорії управління важливо розмежувати поняття «лідер» та «керівник», що активно дискутується у вітчизняній науці. У працях зарубіжних вчених, передусім американських теоретиків менеджменту, згадані поняття часто ототожнюються, оскільки вважається, що кожен ефективний керівник має бути лідером. Натомість в українській науці – обґрунтовано розрізняють. Керівник – це посада, яка передбачає формальні повноваження, тоді як лідер – це статус, що формується через особистий авторитет і визнання з боку групи [24].

Ключовим питанням у дослідженні феномену лідерства є визначення тих якостей, якими має бути наділений ефективний лідер. У науковій літературі поняття «лідерські якості» трактується по-різному. Так, за визначенням, сформульованим у педагогічній науці, лідерські якості поєднують сукупність біопсихологічних, психологічних та соціальних властивостей особистості, які забезпечують виконання необхідних управлінських дій [40]. З точки зору менеджменту – це сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера [38]. Систематизація наукових поглядів на класифікацію лідерських якостей дозволяє виділити кілька основних підходів і залежно від природи та сфери прояву науковці їх групують у кілька блоків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація лідерських якостей в сучасному менеджменті

Група якостей	Складові	Прояв у діяльності
Інтелектуальні	Аналітичне мислення, стратегічне бачення, здатність до навчання, інтуїція	Прийняття рішень, розробка стратегії, управління в умовах невизначеності
Вольові	Рішучість, наполегливість, відповідальність, самодисципліна	Реалізація рішень, подолання опору змінам, антикризове управління
Комунікативні	Переконання, ораторське мистецтво, вміння слухати, дипломатія	Вплив на людей, ведення переговорів, формування культури
Емоційні	Емпатія, емоційний інтелект (EQ), самосвідомість, стресостійкість	Мотивація команди, управління конфліктами, психологічна безпека
Організаційні	Делегування, контроль, планування, координація	Управління командою, досягнення цілей, оптимізація процесів
Морально-етичні	Чесність, справедливість, цінності, відкритість	Довіра, авторитет, організаційна культура

Примітка. Узагальнено автором на основі даних [7; 33; 38; 40]

Наведені дані показують, що лідерство в сучасному менеджменті не зводиться до якоїсь однієї риси, а вимагає від керівника цілого комплексу різнопланових характеристик. Усі представлені якості можна умовно розділити на два блоки: внутрішні (інтелектуальні, вольові, емоційні) та зовнішні, спрямовані на взаємодію (комунікативні, організаційні, морально-етичні). Варто відзначити, що інтелектуальний та вольовий блоки традиційно складають основу класичного менеджменту, оскільки вони безпосередньо впливають на розробку стратегії та антикризове управління. Водночас у сучасних умовах значно зросла роль емоційних та морально-етичних якостей.

У науковій літературі виокремлюють чотири основні групи теорій, які наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Еволюція підходів до лідерських якостей менеджера

Примітка. Складено автором на основі [6; 7; 29; 43; 44]

Згідно рис. 1.1 сучасний лідер-менеджер повинен бути стратегом, коучером, візіонером та каталізатором змін. Сучасний менеджер виконує одночасно декілька ролей на підприємстві. Теорії лідерства постійно

розвиваються, сучасним трендом є акцент на вміння використовувати сучасні цифрові технології.

Таким чином, лідерські якості є важливим елементом сучасного менеджера. Люди не народжуються з ними, а протягом свого життя розвивають ключові якості лідера. До ключових якостей лідера відносяться волюві, інтелектуальні, комунікативні та емоційні. Симбіоз зазначених якостей формує образ сучасного менеджера-лідера.

1.2. Структура та роль у soft навичок у професійній діяльності управлінців

Термін «soft skills» (м'які навички) виник у 1960-х роках. Нині у науковій літературі можна зустріти велику кількість варіантів трактування цього поняття. Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення поняття «soft skills» представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення поняття «soft skills»

Автор	Визначення soft skills
Д. Гоулман (1998)	Соціальні та емоційні вміння, що визначають здатність особистості розуміти власні емоції та емоції інших і ефективно взаємодіяти у групі
Г. Черушева (2023)	Гнучкі навички – комунікація, кооперація, критичне та креативне мислення, емоційний інтелект як складові управлінської компетентності
Д. Чаусов (2024)	Комплекс надпрофесійних компетентностей, що не прив'язані до конкретної спеціальності, але впливають на якість виконання будь-яких професійних функцій
Ю. Грудцина, Ю. Петровська (2026)	Сукупність міжособистісних і внутрішньоособистісних навичок, що формують управлінську компетентність менеджера та визначають його ефективність на ринку праці
М. Роблес (2012)	Набір особистісних характеристик і соціальних навичок, які роботодавці визначають як критично важливі для ефективної роботи: комунікація, чесність, ввічливість, гнучкість

Примітка. Складено автором на основі [15; 16; 47; 48; 59]

Головна відмінність між soft skills (соціальними навичками) та hard skills (технічними навичками) полягає в тому, що перші не так просто виміряти / формально верифікувати, тоді як другі є конкретними, технічними й піддаються

перевірці. Hard skills відповідають на запитання «що і як робити», тоді як soft skills визначають «як взаємодіяти та кого залучати [19]». Hard skills утримують фахівця на вершині його чи її конкретної сфери, але лише цього недостатньо, щоб забезпечити їхню результативність у реальному менеджменті – тут у дію вступають емоційна стабільність, комунікаційна культура та здатність домовлятися з іншими й вести їх, а також багато інших факторів, пов'язаних зі стресовими ситуаціями. Аналіз бізнес-вимог, проведений В. Вареником та Ж. Пісковою [9], показав, що компанії дедалі більше роблять акцент на soft skills і цифрових навичках перед технічною експертизою під час найму менеджерів, які стверджують, що S&D skills є головним предиктором управлінської результативності.

Структура soft навичок у діяльності управлінця є багатокomпонентною та охоплює кілька функціональних груп. О. Глазунова та співавтори пропонують виокремлювати п'ять груп soft skills: управлінські, комунікативні, особистої ефективності, стратегічного управління та управління інформацією [14]. Г. Черушева акцентує на чотирьох ключових компетенціях: комунікації, кооперації, критичному та креативному мисленні [48]. Систематизуючи ці та інші підходи, авторське бачення структури soft навичок управлінця представлено в табл. 1.3.

Комунікативні soft skills є необхідними для діяльності менеджера, і вони стоять на першому місці, адже менеджерська робота за своєю суттю є комунікативною, з багатогранним характером спілкування. Активне слухання, чітке й продумане формулювання власної позиції, перемовини, виклад думок на папері – це ті навички, які перетворюють менеджера з адміністратора на лідера взаємодії. Дані свідчать, що менеджери витрачають від 70 до 90% свого робочого часу на комунікацію, а збої в комунікації є однією з головних причин управлінських невдач і конфліктів між командами [19]. Вирішення конфліктів конструктивними способами лежить в основі управлінської зрілості – адже в сучасному менеджменті конфлікт – це не стільки параметр, що загрожує стабільності підприємства, скільки той, який можна використати як інструмент для зростання.

Таблиця 1.3 – Структура soft навичок управлінця та їх значення у професійній діяльності

Група soft skills	Конкретні навички	Значення для управлінця
Комунікативні	Активне слухання, публічні виступи, переговори, письмова комунікація	Забезпечують ефективний обмін інформацією, запобігають конфліктам, сприяють досягненню угод
Лідерські	Мотивація команди, делегування, коучинг, прийняття рішень	Дозволяють спрямовувати зусилля колективу, розвивати підлеглих, формувати стратегічний курс
Емоційні (EQ)	Самосвідомість, саморегуляція, емпатія, соціальні навички	Забезпечують психологічний клімат, стресостійкість, управління конфліктами
Когнітивні	Критичне мислення, креативність, системний аналіз, вирішення проблем	Сприяють якісним рішенням в умовах невизначеності та нестандартних ситуаціях
Організаційні	Тайм-менеджмент, планування, пріоритизація, управління проектами	Забезпечують особисту та командну ефективність, виконання цілей у строки
Адаптивні	Гнучкість, відкритість до змін, навчання протягом життя, стресостійкість	Критично важливі в умовах цифрової трансформації та BANI-середовища

Примітка. Складено автором на основі [14; 19; 47; 48]

Емоційний інтелект (EI) займає особливе місце в сузір’ї soft skills (м’яких навичок). Автор терміна «емоційний інтелект» (EI) Д. Гоулман показав, що EI є кращим предиктором успіху, ніж IQ, у більшості сфер діяльності [16]. Він навів чотири елементи EI: самосвідомість, самоуправління, соціальну обізнаність і керування стосунками. Така модель управлінської компетентності була розроблена Луховою В.М., Серіковим Д.О., які позиціонують EI як основний формувальний елемент, що інтегрує всі інші soft skills, утворюючи цілісний блок для управління в особистості [26].

В умовах управлінської невизначеності сьогодення когнітивні soft skills – критичне мислення, креативність і систематичний аналіз – набувають особливої актуальності. У дослідженні, що охоплює управлінську компетентність керівників, Му Гуансянь стверджує, що «Здатність аналізувати складні ситуації з багатьма змінними, знаходити нестандартні рішення для їхньої унікальної комбінації та оцінювати ризики є ключовою вимогою для менеджерів нового

покоління [31]». М. Роблес, спираючись на дослідження, засноване на топ-менеджерах, визначив серед 10 найважливіших soft skills: комунікацію (письмову та усну), ввічливість, гнучкість (дотримання дедлайнів), доброчесність (лояльність і надійність), міжособистісні навички (лідерські здібності), позитивне ставлення, професіоналізм, відповідальність [59].

Співвідношення soft та hard skills залежно від рівня управління наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Співвідношення soft та hard skills залежно від рівня управління

Рівень управління	Питома вага Hard skills	Питома вага Soft skills	Ключові soft skills
Топ-менеджмент	30%	70%	Стратегічне мислення, лідерство, переговори
Середня ланка	45%	55%	Комунікація, мотивація, тайм-менеджмент
Лінійний менеджмент	60%	40%	Командна робота, вирішення конфліктів

Примітка. Складено автором на основі [9; 15; 31]

В умовах цифрової трансформації та глобальних викликів роль soft навичок управлінців суттєво зростає. В. Варенік та Ж. Піскова встановили, що цифровізація не замінює soft skills, а навпаки – підвищує попит на них, оскільки управління цифровими командами, дистанційна координація та взаємодія з системами штучного інтелекту вимагають розвинених комунікативних, адаптивних та емоційних компетентностей [9]. М.В. Максимова доводить, що soft skills стають ключовим чинником ефективного публічного управління в умовах сучасних викликів, оскільки без них неможливе ні формування довіри між управлінцями та громадянами, ні ефективна командна взаємодія [28]. У VANI-середовищі – нестабільному, тривожному, нелінійному та незрозумілому – адаптивні soft skills перетворюються на ключовий фактор організаційної стійкості.

Науковий підхід, застосовуваний сьогодні, розглядає процес розвитку soft skills як безперервний, а не як такий, що завершується закінченням формальної освіти. Зміст: Автор представив свою початкову безперервну модель розвитку soft skills у менеджменті [19], яка включає 5 елементів (фази) – усвідомлення, навчання, практику, рефлексію та трансформацію. На останній фазі soft skills більше не є індивідуальним активом менеджера, а радше частиною корпоративного ресурсу та вбудовуються в культуру компанії. Загальна схема перебігу цього процесу показана на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель безперервного розвитку soft skills управлінця

Примітка. Складено автором на основі [14; 19; 26]

Отже, soft skills є невід’ємним елементом сучасної управлінської компетентності. Їхня організаційна природа охоплює комунікативні, лідерські, емоційно-когнітивні, організаційні та адаптивні аспекти, кожен з яких виконує конкретну мету в реалізації управлінської діяльності. Як нематеріальні чинники, із зростанням рівня soft skills вони відіграють дедалі більшу роль залежно від рангу в управлінській ієрархії та складності зовнішнього середовища. У межах цифрової трансформації та середовища BANI ці навички розвиваються від особистого активу лідера до організаційного ресурсу стійкості, впливаючи не лише на те, наскільки ефективними є менеджери у своїх функціях, а й на те, якою буде конкурентна перевага компанії.

1.3. Світовий досвід формування лідерства та soft навичок

Сили культурних, економічних і управлінських традицій у різних країнах зумовили появу нових підходів до формування лідерських та м'яких навичок менеджерів, тому аналіз глобального досвіду є обов'язковою складовою в межах теоретичного дослідження. Хоча загалом вимоги до лідерства та м'яких компетентностей менеджерів є подібними в будь-якому регіоні світу, однак певні механізми, що їх визначають, суттєво відрізняються. Цей досвід є особливо актуальним для України через її прагнення до європейської інтеграції та значну потребу в модифікації сучасної системи виробничого менеджменту вітчизняних підприємств.

У глобальній управлінській науці виокремлюють три основні управлінські моделі, кожна з яких формує власні особливості щодо розвитку лідерства та м'яких навичок: американська (англосаксонська), японська та європейська (переважно скандинавська та континентальна) ідеї-модель. Моделі відображають різні орієнтації особистості/цінностей і управлінські філософії, які відповідно визначають, які м'які навички очікуються як управлінські пріоритети. Характеристика цих моделей наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика світових моделей формування лідерства та soft навичок

Критерій	Американська модель	Японська модель	Скандинавська модель	Континентальна модель
1	2	3	4	5
Базова філософія лідерства	Індивідуальне лідерство, особиста відповідальність, конкуренція	Колективне лідерство, гармонія, консенсус (кайзен)	Distributed leadership, участь, рівність, автономія	Баланс технічної компетентності та соціальної відповідальності
Ключові soft skills лідера	Ініціативність, переговори, самопрезентація, підприємницьке мислення	Командна робота, лояльність, терпіння, стриманість, слухання	Емпатія, прозорість, довіра, well-being, баланс роботи і відпочинку	Системне мислення, командна робота, соціальний діалог, відповідальність

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
Система навчання лідерству	МВА-програми, корпоративні університети, коучинг, менторство	Ротація посад, наставництво всередині компанії, гуртки якості	Горизонтальні мережі, коучинг, well-being програми, держфінансування	Grandes écoles, дуальна освіта, виробничі ради (Betriebsrat)
Роль держави	Мінімальна, ринкове регулювання	Значна (через культуру та корпоративні норми)	Активна: законодавство, соціальні гарантії	Помірна: регулювання, партнерство бізнесу і профспілок
Типові компанії	Apple, Google, Amazon, Tesla	Toyota, Sony, Canon, Panasonic	IKEA, Volvo, Ericsson, Airbus	Siemens, BMW, Bosch, Renault, L'Oréal

Примітка. Складено автором на основі [12; 27; 34; 39; 57]

Американська модель формування лідерства та soft навичок ґрунтується на принципах індивідуалізму, конкурентності та особистої відповідальності. США мають найбільш розвинену у світі мережу навчальних закладів, корпоративних університетів і спеціальних програм підготовки менеджерів. Система МВА (Master of Business Administration), що є золотим стандартом управлінської освіти у США, приділяє значну увагу розвитку soft skills – переговорам, публічним виступам, лідерству, командній роботі та критичному мисленню [17]. Великі американські корпорації, зокрема такі як Apple, Google, Amazon, інвестують значні кошти у внутрішні програми розвитку лідерства, включаючи коучинг, менторство та програми виявлення і підготовки потенційних лідерів. Дослідження підтверджують, що 49% навчальних програм американських компаній спрямовані на розвиток управлінських компетентностей, а оцінка 360 градусів є найпоширенішим інструментом виявлення прогалин у soft skills менеджерів [4].

Японська модель менеджменту формує лідерство та soft навички через принципово інший механізм, що відображає колективістські цінності японської культури. Японська система менеджменту визнана однією з найефективніших у світі, і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми [11]. Японія першою у світі стала розвивати менеджмент на принципі «людської особистості», залучаючи всіх працівників до діяльності підприємств.

Ключовими механізмами формування soft навичок у японській моделі є: система довічного (або довгострокового) найму, що формує лояльність і командну відповідальність; ротація посад, що дає менеджерам різносторонній досвід і розвиває комунікативні навички; «гуртки якості» (quality circles) – малі групи працівників, що спільно вирішують виробничі проблеми, розвиваючи навички командної роботи і критичного мислення; концепція кайзен [37; 57].

Скандинавська (північноєвропейська) модель лідерства є унікальною з точки зору рівня розвитку soft skills управлінців. В основі скандинавської управлінської культури лежать принципи розподіленого лідерства, прозорості, горизонтальних ієрархій та well-being на робочому місці [8; 27]. Лідер у скандинавській моделі – не авторитарна фігура, а «перший серед рівних», що акцентує увагу на консенсусі, залученні команди до прийняття рішень та емпатії. Такі компанії, як IKEA, Volvo та Ericsson, є прикладами використання даного підходу [34].

Континентальна модель лідерства поєднує американський індивідуалізм і скандинавський колективізм. Щодо Німеччини центр тяжіння зосереджений навколо технічної компетентності (hard skills) з одного боку, але з іншого – визнає командну роботу й соціальну відповідальність через механізм системи робітничих рад (Betriebsrat). Порівняно з англосаксонським форматом вони є більш ієрархічними та формалізованими, однак підтримують програми розвитку soft skills через великі школи (grandes écoles) – державні елітні управлінські школи. У межах панєвропейського підходу існують програми, спрямовані на розвиток лідерських компетентностей, пов'язаних із трансформаційним, автентичним та сервісним (servant) лідерством [12; 32].

Дослідники в провідних міжнародних організаціях проводять ґрунтовні дослідження вимог до soft skills керівників на глобальному рівні. Найчастіше цитованими є посилання на дослідження Світового економічного форуму (WEF), який у своєму звіті Future of Jobs (2023) визначив низку ключових навичок для керівників на наступні 10 років. Таким чином, представлення цих даних і наступний аналіз пропонують можливість порівняння з іншими, орієнтованими

на локальний, регіональний або глобальний рівень, показуючи вимоги до soft skills керівників у часі, використовуючи як вхідні дані попередні дослідження М. Роблеса (2012), які наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Еволюція вимог до soft skills управлінців: порівняння глобальних досліджень

За даними М. Robles (2012)	За даними WEF Future of Jobs (2023)	Збіг
Комунікація	Аналітичне мислення	
Ввічливість, пошана до інших	Креативне мислення	
Гнучкість та адаптивність	Стійкість та гнучкість	+
Чесність та порядність	Мотивація та самоусвідомлення	
Міжособистісні навички	Допитливість та навчання	
Позитивне ставлення	Технологічна грамотність	
Професіоналізм	Надійність та увага до деталей	
Відповідальність	Емпатія та активне слухання	частково
Командна робота	Лідерство та соціальний вплив	частково
Трудова етика	Управління якістю	

Примітка. Складено автором на основі [59; 63]

Інформація, наведена в Таблиці 1.6, показує, що відбулася еволюція вимог щодо soft skills; те, що було de rigueur у 2012 році, а саме комунікація, ввічливість і трудова етика [58], нині замінюється аналітичним і креативним мисленням, а також стійкістю та здатністю стати навчальним протягом усього життя лише через одне десятиліття (у 2023 році). Саме тут, у перехідний період трансформації в напрямі цифровізації, у гру вступає складність менеджменту. Порівняння підходів у певних країнах щодо розвитку лідерства та soft skills показано на рис. 1.3.

Дослідження зарубіжного досвіду розвитку лідерської компетентності показують, що у сучасному менеджменті все більшої популярності набувають прогресивні моделі лідерства, які приходять на зміну традиційним підходам, що центровані на лідері. Сьогодні вітчизняні науковці Галузьяк В., Акімова О. та Громов Є. виокремлюють дві моделі підготовки лідерів, а саме нормативно-адаптивну, коли лідер засвоює певний стандартний набір компетентностей, і

особистісно-розвивальну, коли лідер розкриває свій унікальний потенціал [13]. При цьому, перша переважає в американській моделі, друга – у скандинавській.

АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ	ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ	СКАНДИНАВСЬКА МОДЕЛЬ	КОНТИНЕНТАЛЬНА МОДЕЛЬ
• Індивідуальне лідерство • MBA, корп. університети • Коучинг, менторство • Оцінка 360° • KPI, індивід. визнання • Apple, Google, Amazon	• Колективне лідерство • Ротація посад • Гуртки якості (kaizen) • Довічний найм • Наставництво всередині • Toyota, Sony, Panasonic	• Розподілене лідерство • Горизонтальні ієрархії • Well-being програми • Держ. підтримка освіти • Виробничі ради • IKEA, Volvo, Ericsson	• Баланс hard і soft skills • Дуальна освіта (Нім.) • Grandes écoles (Фр.) • Виробничі ради • Соціальний діалог • Siemens, BMW, Renault
<i>Ключові SS:</i>	<i>Ключові SS:</i>	<i>Ключові SS:</i>	<i>Ключові SS:</i>
<i>ініціатива, переговори, самопрезентація, підприємницьке мислення</i>	<i>командна робота, лояльність, слухання, стриманість</i>	<i>емпатія, прозорість, довіра, автономія, well-being</i>	<i>системне мислення, соціальний діалог, відповідальність</i>
ГЛОБАЛЬНИЙ ТРЕНД: SOFT SKILLS ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС УПРАВЛІННЯ адаптивність · EQ · командна робота · критичне мислення · безперервний розвиток			

Рисунок 1.3 – Підходи до формування лідерства та soft навичок у провідних країнах світу

Примітка. Складено автором на основі [13; 27; 34; 39; 57]

Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити ключові аспекти для України: ефективна система формування лідерства та soft навичок вимагає тісної взаємодії між державою, бізнесом і системою освіти – як у скандинавській моделі: корпоративне навчання має бути безперервним і практично орієнтованим, поєднуючи зміну посад, коучинг і менторство – як у японській моделі; розвиток індивідуального лідерського потенціалу через MBA-програми і самонавчання – важлива складова американської моделі, яка поступово набуває поширення в Україні. Варенік В. та Піскова Ж. констатують, що в умовах цифровізації національні моделі управління взаємозбагачуються і жодна країна більше не може дозволити ігнорувати кращі практики інших [9].

Таким чином, міжнародний досвід забезпечення розвитку управлінського лідерства та soft skills є різноманітним, оскільки він зумовлений економічно-

інституційними та культурними характеристиками цих країн. Американська модель акцентує індивідуальне лідерство й підприємництво; скандинавська – на розподіленому лідерстві, добробуті та прозорості; японська – на колективній відповідальності, стійкості та гармонії. Спільним є визнання soft skills як стратегічного управлінського ресурсу та прагнення до їхнього поступового розвитку. Отже, з огляду на ситуацію, що склалася сьогодні, обов’язковою умовою відвідування для формування конкурентного базового ядра менеджерів-лідерів в Україні є адаптація найкращого глобального досвіду.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних аспектів формування лідерських якостей та soft навичок управлінців дозволяє зробити такі висновки:

1. Розкрито сутність та класифікація лідерських якостей в сучасному менеджменті. Встановлено, що лідерство є динамічним феноменом, який трактується науковцями по-різному, однак більшість підходів об’єднує розуміння лідерства як здатності особи впливати на поведінку групи з метою досягнення спільних цілей. Еволюція теорій лідерства охоплює чотири основні підходи: теорію рис, поведінкові, ситуаційні та сучасні концепції (трансформаційне, автентичне, адаптивне лідерство). Лідерські якості систематизовано за шістьма групами: інтелектуальні, вольові, комунікативні, емоційні, організаційні та морально-етичні.

2. Визначено структуру та роль у soft навичок у професійній діяльності управлінців. Визначено, що soft skills є невід’ємною складовою управлінської компетентності, структура якої охоплює шість функціональних груп: комунікативні, лідерські, емоційні (EQ), когнітивні, організаційні та адаптивні навички. Доведено, що питома вага soft skills у наборі компетентностей зростає пропорційно рівню управлінської ієрархії – від 40% на лінійному рівні до 70% на рівні топ-менеджменту. В умовах цифрової трансформації soft skills

перетворюються з особистого активу керівника на стратегічний ресурс організаційної стійкості.

3. Систематизовано світовий досвід формування лідерства та soft навичок. Розкрито суть 4-х моделей формування лідерства і soft навичок: американську, японську, скандинавську та континентальну. Порівняння глобальних досліджень засвідчило еволюцію пріоритетів: від комунікації та трудової етики – до аналітичного мислення, адаптивності та EQ. Попри відмінності у підходах усі моделі визнають soft skills стратегічним ресурсом управлінської ефективності, а адаптація кращого світового досвіду є необхідною умовою формування конкурентоспроможного класу управлінців-лідерів в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА SOFT НАВИЧОК УПРАВЛІНЦІВ ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

У воєнних умовах галузь виробництва олії та жирів зберегла стратегічне значення для національної економіки. За даними Держстату України олійно-жирова промисловість є одним із провідних експорто-орієнтованих секторів харчової галузі, а соняшникова олія входить до трійки найбільших статей українського аграрного експорту [36]. У 2025 році сукупна виручка галузі склала 291,6 млрд грн, що становить 13,4% від загального обсягу харчової промисловості країни [10].

Відносну операційну стабільність та повільне відновлення темпів сталого розвитку підприємствам галузі наразі забезпечує зростаючий попит на продукцію з боку країн Європейського Союзу, Індії та Китаю. І все ж завдають проблем перебої з енергопостачанням та зростанням цін на енергоносії та паливо. Однак, паливно-енергетична криза зумовлює інвестувати у власну генерацію, зокрема у автономні системи. У таких соціально-економічних умовах здійснюється управління діяльністю ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» і формується система лідерських якостей та soft навичок управлінців підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» – це виробниче підприємство харчової промисловості основним видом економічної діяльності якого згідно КВЕД 10.41 є виробництво олії та тваринних жирів [42]. Підприємство входить до корпоративної групи «Кернел» – найбільшого виробника та експортера соняшникової олії в Україні [22]. Основна загальна характеристика підприємства представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»
Скорочена назва	ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»
Код ЄДРПОУ	373907
Дата реєстрації	26 грудня 1991 року (понад 34 роки господарської діяльності)
Юридична адреса	36007, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Решетилівська, буд. 17
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Основний КВЕД	10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів
Статутний капітал	118 736 52,8 тис. грн
Акціонер	ТОВ «Кернел-Капітал» (ЄДРПОУ 32768392) – 99,63% акцій
Кінцевий бенефіціар	Веревський Андрій Михайлович – непрямий вирішальний вплив, 94,8%
Керівник	Голова ради директорів / виконавчий директор – Зорик М. В.
Головний бухгалтер	Явтушенко Ірина Григорівна
Органи управління	Загальні збори акціонерів; Рада директорів
Система оподаткування	Платник ПДВ (з 21.07.1997); індивідуальний податковий номер 003739016328
Кількість працівників	595 осіб
Транспортні засоби	18 транспортних засобів
Ліцензії	30 ліцензій
Корпоративна приналежність	Входить до корпоративної групи «Кернел» (Kernel Holding S.A., Люксембург)

Примітка. Складено автором на основі даних [36; 42]

Структура власності ПрАТ «POEZ-Kernel Group» узгоджується з його належністю до великої міжнародної корпоративної групи: єдиним акціонером компанії є ТОВ «Kernel-Capital» (99,63% звичайних зареєстрованих акцій); УБО А. М. Веревський має опосередкований вирішальний вплив на управлінські рішення – його частка через Namsen Ltd становить 94,84% [22]. Наявність основного бенефіціара з високим рівнем володіння є бажаною, оскільки це сприяє оперативному ухваленню стратегічних рішень, а також уніфікує підхід до управління в групі. Схему структури володіння компанії показано на рис. 2.1.

Kernel corporate Group є провідним виробником і експортером соняшникової олії в Україні, що становить 8 % світового виробництва, з експортом більш ніж у 80 країн. Корпорація експлуатує 8 олісекстракційних заводів, кожен із річною потужністю 3,5 млн тонн, а також 30 елеваторів, кілька терміналів глибоководних портів і загалом 3 400 власних вагонів-зерновозів для

перевезення зерна, розташованих по всій країні в межах її земельного банку, що в сумі становить 358 тис. гектарів; її акції публічно котируються на Варшавській фондовій біржі з 2007 року [22].

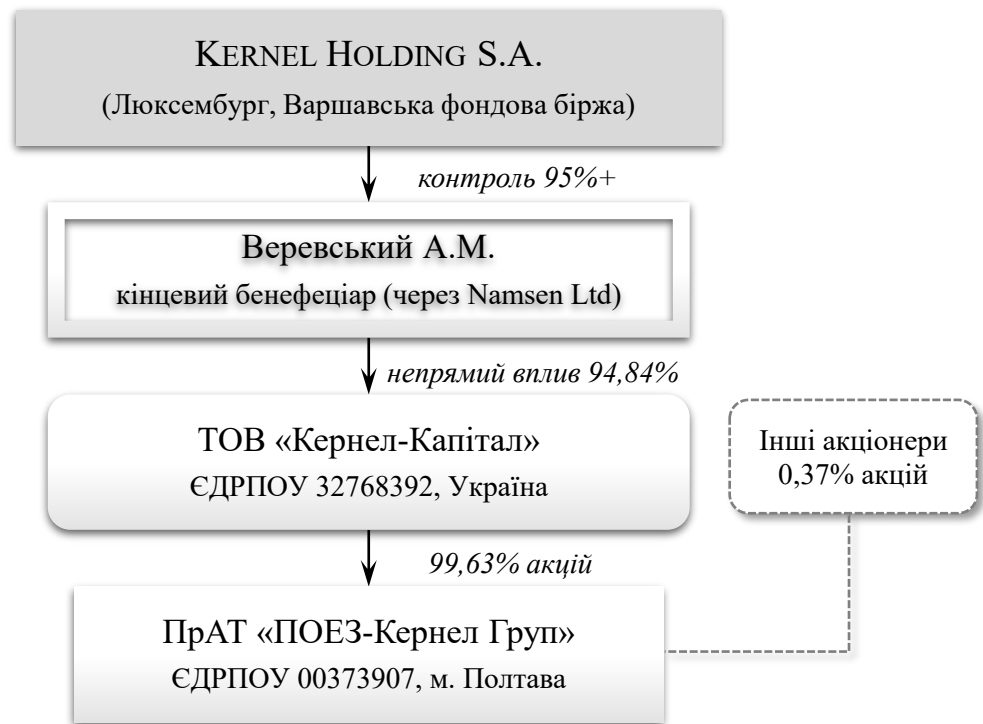


Рисунок 2.1 – Структура власності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Примітка. Складено автором на основі даних [36; 42]

ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є одним із 8 виробничих майданчиків OЕZ-KERNEL: воно виробляє соняшникову олію оптом і фасовану як продукт під брендами: «Стоhar», «Щедрий Дар», «Чумак». У 2025 році завод отримав сертифікат Bureau Veritas Group, що підтверджує виробництво 100 % фасованої олії із застосуванням відновлюваної енергії з соняшникового лушпиння — це завершує виробничий цикл і зменшує навантаження на енергетичну систему в умовах воєнного часу. У табл. 2.2 показано повний асортимент продукції за типом сировини.

Основною продукцією компанії ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є соняшникова олія, яка відпускається як товар у двох формах, як бутильована продукція і налив.

Додатковим продуктом є соняшниковий шрот, а побічним продуктом – лушпиння, що використовується як біопаливо для власної теплогенерації.

Таблиця 2.2 – Номенклатура виробленої та реалізованої продукції
ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Вид продукції	Характеристика	Ринки збуту	Примітки
Олія соняшникова нерафінована	Екстракційна та пресова технологія переробки насіння соняшнику	Індія, Китай, Ірак, країни ЄС (Румунія, Нідерланди)	Основний продукт; реалізується оптом міжнародним трейдерам
Олія соняшника рафінована бутильована	Рафінована, дезодорована, фасована в ПЕТ-пляшки 0,85-5 л	Внутрішній ринок України, 40+ країн експорту	Бренди «Стожар», «Щедрий дар», «Чумак»
Шрот соняшниковий	Побічний продукт екстракції олії; вміст протеїну 36-42%	Внутрішній ринок; експорт до країн ЄС	Використовується як кормова добавка у тваринництві
Лушпиння соняшнику	Побічний продукт лущення насіння соняшнику	Власне споживання	З 2025 року на 100% власна енергія виробництва (сертифікат Bureau Veritas)

Примітка. Складено автором на основі даних [10; 22; 42]

Відповідно до Статуту нової редакції 2025 року компанія ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» застосовує однорівневу систему управління, де вищим органом є Загальні збори акціонерів, колегіальним виконавчим – Рада директорів у складі трьох осіб, оперативне керівництво здійснює Головний виконавчий директор. Допоміжні функції виконують корпоративний секретар та внутрішній аудитор [42]. Схему організаційної структури управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» представлено на рис. 2.2.

ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має однорівневу модель корпоративного управління, яка характерна підприємствам, що входять до великих корпоративних груп. Така система забезпечує оперативну швидкість прийняття рішень, мінімізує бюрократичні процедури та дозволяє ефективно інтегрувати стратегічні рішення материнської компанії на рівні виробничого підрозділу. В той же час значна концентрація управлінських повноважень у Раді директорів і Головному виконавчому директорі підвищує вимоги до лідерських якостей і soft навичок менеджерів вищої ланки.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» в 2025 році

Примітка. Складено автором на основі [42]

Одним із ключових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є його персонал, що забезпечують компанії сталий розвиток, конкурентну спроможність та провідні позиції на ринку харчової промисловості регіону та країни в цілому. Протягом 2023-2025 рр. спостерігається стала позитивна динаміка чисельності персоналу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», що показано у табл. 2.3

Середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр. зросла на 9,2%, в тому числі на 3,8% за останній рік – до 595 осіб в 2025 році. Це говорить про те, що в умовах війни компанія здатна утримувати персонал, його розвивати і залучати нові кадри, попри те, що в економіці країни спостерігається загальний дефіцит робочої сили.

За аналізований період структура персоналу теж стабільна, адже частка управлінців незмінна і становить 10,9-11,0%, як і виробничого персоналу – 89%. Показник навантаження виробничого персоналу на 1 управлінця зріс за аналізовані роки із 8,08 до 8,15 осіб, що показує поступове підвищення управлінської ефективності. Витрати на оплату праці також зросли більш ніж удвічі – з 132 806 тис. грн у 2023 році до 270 057 тис. грн у 2025 році, а середня місячна заробітна плата – з 20 350 грн до 37 850 грн, що пов'язано, як зі зростанням чисельності персоналу, так підвищенням рівня оплати праці.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Відносна зміна 2025 до 2023, %	Відносна зміна 2025 до 2024, %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Управлінський персонал	60	11,0	63	11,0	65	10,9	8,3	3,2
у т.ч. керівники	19	3,5	20	3,5	21	3,5	10,5	5
спеціалісти	33	6,1	35	6,1	36	6,1	9,1	2,9
технічні працівники	8	1,5	8	1,4	8	1,3	0	0
Виробничий персонал	485	89,0	510	89,0	530	89,1	9,3	3,9
Разом	545	100	573	100	595	100	9,2	3,8
Виробничого персоналу на 1 управлінського	8,08	×	8,10	×	8,15	×	×	×

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [36]

Слід відзначити, що на національному рівні ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» діє в умовах жорсткої конкуренції з боку великих агрохолдингів. Основними конкурентами в галузі у 2025 році є ТОВ «Дельта Вілмар Україна» (з виручкою 18,3 млрд грн), ПП «Оліяр» (12,5 млрд грн) та ПП «Віктор і К» (9,0 млрд грн). Виручка ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» становить 1,26 млрд грн, або 0,43% загальногалузевої [10]. При цьому, на регіональному рівні підприємство посідає 2-ге місце серед виробників олії Полтавської області, поступаючись лише ТОВ «Укролія», що має виручку 6,36 млрд грн. Характеристику конкурентного середовища показано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Конкурентне середовище ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у Полтавській обл. за виручкою 2025 року

Підприємство	Виручка, млн грн	Частка ринку, %	Ключові конкурентні переваги
ТОВ «Укролія»	6 360,80	66,5	Найбільший виробник у регіоні; розгалужена дистрибуція; широкий асортимент
ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»	1 262,40	13,2	Входження до групи «Кернел»; енергетична автономність; міжнародні бренди
ТДВ «Укроліяпродукт»	1 053,20	11	Має спільну виробничу базу з ТОВ «Укролія»
ТОВ «Глобинський ПЗ» (Астарта)	787,7	8,2	Сильний агрохолдинг-власник; інтеграція з аграрним виробництвом
Інші виробники	116,6	1,1	Малі та середні підприємства, переважно ФОП

Примітка. Складено автором на основі даних UC.Market на квітень 2026 року [10]

Дані табл. 2.4. показують стійку конкурентну позицію ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» на регіональному ринку та відображають основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. На наступному рис. 2.3 показано співвідношення ринкових часток провідних гравців.

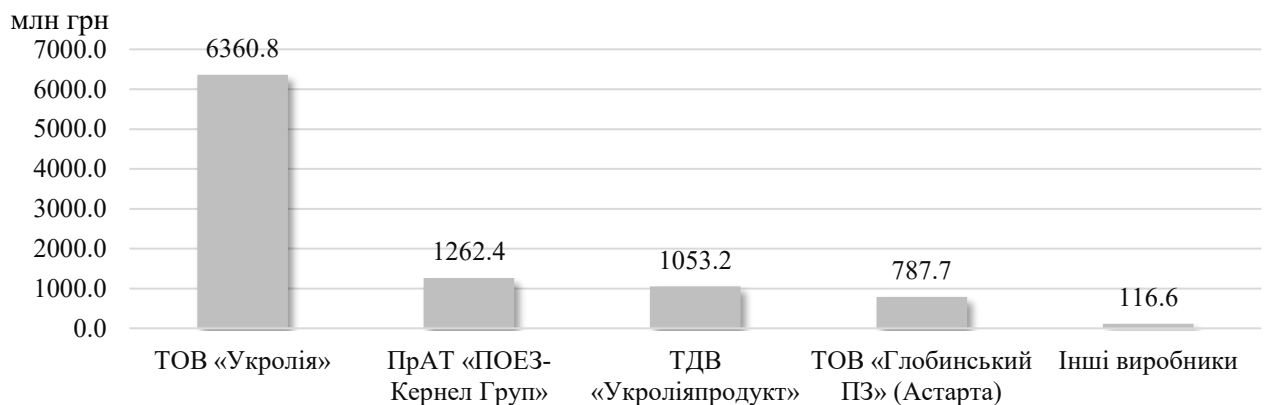


Рисунок 2.3 – Виручка ключових виробників олії Полтавської області за 2025 рік (млн грн)

Примітка. Побудовано автором за матеріалами [10]

Тож, до конкурентних переваг ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2025 році можна віднести входження до міжнародної корпоративної групи «Кернел», що забезпечує доступ до фінансових ресурсів групи та логістичної інфраструктури, а також міжнародних ринків збуту, які доступні корпорації. Компанія має відомі

національні торгові марки – це ТМ «Стожар», ТМ «Щедрий дар», ТМ «Чумак». За 2022-2024 рр. організація отримала енергетичну автономність виробництва, яка підтверджена міжнародним сертифікатом Bureau Veritas. Однак, за масштабом виробництва та часткою ринку підприємство поступається лідерам.

Отже, у результаті діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується наявністю зовнішніх проблем і внутрішніх сильних сторін. Підприємство зберігає впевнену позицію на регіональному ринку (2-ге місце в Полтавській області) та демонструє здатність до м'якої адаптації до змін на тлі наявних збоїв. Такі умови зумовлюють впровадження системи управління компанією, а також вимоги до лідерських якостей і soft skills менеджерів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» проведено на основі показників офіційної фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр. (табл. 2.5) [36]. У 2023 році продовжилася адаптація компанії та галузі в цілому щодо налагодження нових логістичних ланцюгів в умовах повномасштабної війни. Олійно-жирова галузь, яка орієнтувалася на міжнародні ринки, досі переживала важкий період, незважаючи на деблокаду морських портів. У 2024 році відбувалася стабілізація, а в 2025 році – поступове відновлення та ріст.

Для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» фінансово був найважчим 2024 рік, було отримано чистий збиток на суму 61 062 тис. грн внаслідок дефіциту сировини та зростання операційних витрат. Однак 2023 рік найважчий рік для оперативного та фінансового менеджменту компанії, які приймали відповідні рішення про управління ресурсами, капіталом та персоналом. У 2025 році відбулося впевнене відновлення діяльності і покращення фінансової ситуації та отримано чистий прибуток у розмірі 73 548 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ Кернел-Груп» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Період аналізу			Відхилення (+, -)			
		2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	1 534 907	1 476 104	1 387 019	-147 888	-9,6	-89 085	-6,0
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	303 092	269 045	281 530	-21 562	-7,1	12 485	4,6
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	1 162 450	1 137 812	1 113 421	-49 029	-4,2	-24 391	-2,1
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	10 282	10 500	10 957	676	6,6	457	4,4
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	326 146	290 104	228 112	-98 035	-30,1	-61 993	-21,4
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	545	573	595	50	9,2	22	3,8
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1 279 523	1 436 519	1 262 414	-17 109	-1,3	-174 105	-12,1
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	1 535 428	1 723 823	1 514 897	-20 531	-1,3	-208 926	-12,1
3.3. Операційні витрати	тис. грн	1 165 531	1 401 085	1 165 677	146	0,0	-235 408	-16,8
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	187 219	223 035	270 057	82 838	44,2	47 022	21,1
3.5. Середньомісячна заробітна плата працівника	грн	28 627	32 437	37 823	9 196	32,1	5 386	16,6

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	184 436	157 726	219 837	35 401	19,2	62 111	39,4
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	123 341	44 070	110 857	-12 484	-10,1	66 787	151,5
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	36 757	-74 121	90 512	53 755	146,2	164 633	-222,1
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	27 016	-61 062	73 548	46 532	172,2	134 610	-220,4
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн /особу	2 348	2 507	2 122	-226	-9,6	-385	-15,4
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	×	0,49	0,51	0,49	0,0	1,8	0,0	-2,8
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	1,10	1,26	1,13	0,0	3,0	-0,1	-10,2
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	3,92	4,95	5,53	1,6	41,1	0,6	11,8
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	93	74	66	-27,1	-29,1	-7,8	-10,5
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,83	0,97	0,91	0,1	9,2	-0,1	-6,5
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,76	0,81	0,77	0,0	1,4	0,0	-5,3
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	1,8	-4,1	5,3	3,54	×	9,44	×
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	8,9	-22,7	26,1	17,21	×	48,82	×
6.3. Рентабельність продукції	%	2,9	-5,2	7,2	4,30	×	12,33	×

Примітка. Розраховано автором на підставі фінансової звітності ПрАТ «ПОЕЗ Кернел-Груп» за 2023-2025 рр. [36]

Складні операційні умови та нестабільність зовнішнього середовища зумовили скорочення середньої вартості сукупного капіталу на 9,6% до 1 387 019 тис. грн у 2025 році. Пов'язано це зі зниженням балансової вартості основних засобів внаслідок нарахування амортизації за незначних обсягів капітальних інвестицій, а також скороченням середніх залишків оборотних засобів на 30,1% (табл. 2.5). При цьому, вартість власного капіталу знизилась на 11,2% за 2023-2024 рр. внаслідок збитковості операційної діяльності, однак до кінця 2025 році зросла на 4,6% завдяки виходу на чистий прибуток. На рис. 2.4 показана динаміка показників сукупного та власного капіталу.

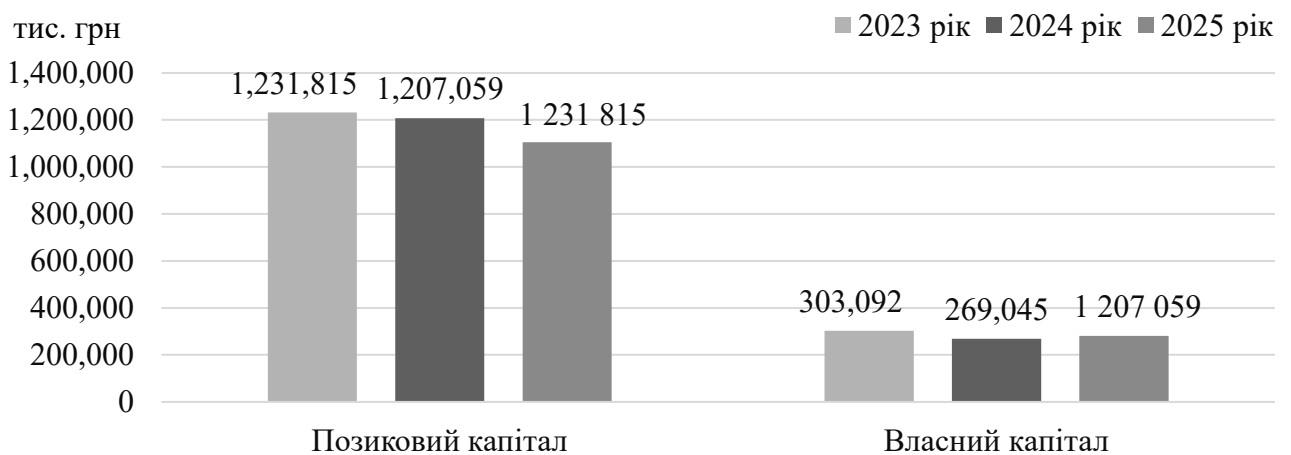


Рисунок 2.4 – Динаміка капіталу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на підставі фінансової звітності компанії [36]

Після відновлення власного капіталу у 2025 році утворюються умови для збільшення інвестицій у людський капітал та розвиток управлінських компетентностей – ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Тому, незважаючи на те, що в абсолютних числах величина власного капіталу знижується його частка у загальній структурі капіталу підприємства поступово зростає, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. В той же час, переважання позикового фінансування залишається характерним для підприємства, адже його частка становить 80-82% від загальної вартості сукупного капіталу. Для великих підприємств харчової промисловості це типова структура капіталу, що входять до корпоративних груп. Адже вони

використовують внутрішньогрупове фінансування, яка водночас обмежує самостійні можливості підприємства щодо інвестування у розвиток управлінського персоналу.

Вартість основних засобів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» зменшилася на 4,2%, що відображає природний процес амортизації за незначних обсягів капітальних інвестицій. І в умовах воєнного часу це досить непоганий показник майнового стану підприємства. Коефіцієнт зносу фондів на кінець 2025 р. становить 0,49, як і в 2023 році, що показує відносну стабільність матеріально-технічної бази підприємства.

Чистий дохід ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має незначну динаміку, що начно показано на рис. 2.5.

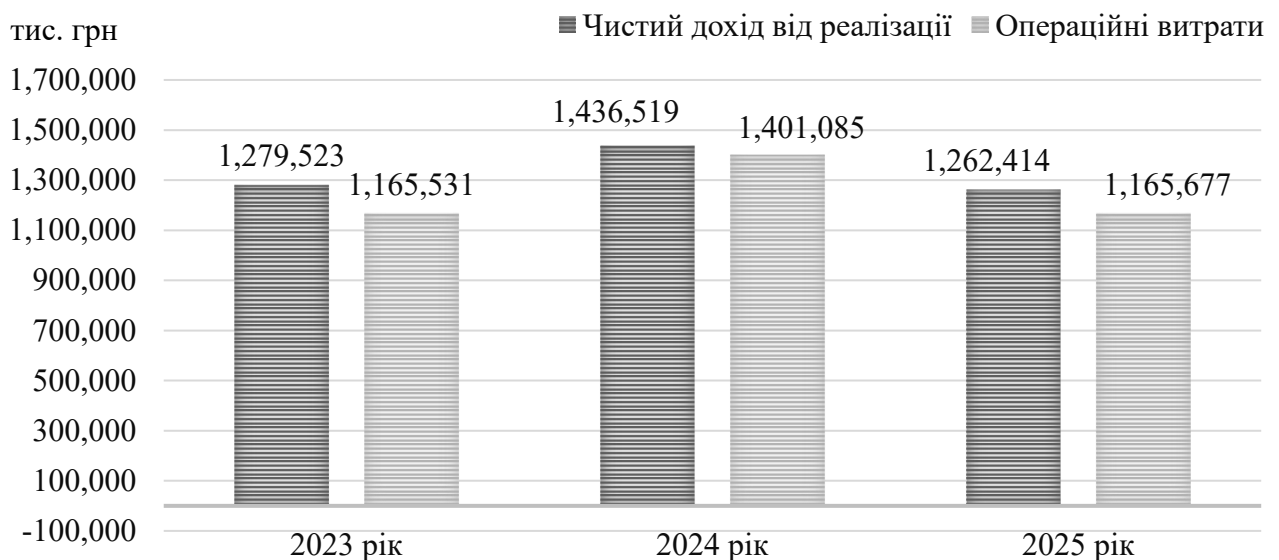


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на підставі фінансової звітності компанії [36]

Чистий дохід від реалізації у 2024 році зріс на 12,3 %, що пов'язано з подальшими умовами ціноутворення/зростання та відновленням експортних поставок через морський коридор з України [3]. Показник знизився на 12,1 % у 2025 році, оскільки країна не мала в той час достатніх обсягів соняшникового насіння, а світові ціни на олію зменшилися. Тренд фінансових результатів компанії за 2023-2025 рр. є нестабільним (рис. 2.6). Дана нестабільність

зовнішнього середовища призводить до формування вищих вимог до адаптивних і антикризових soft skills менеджменту управлінського персоналу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

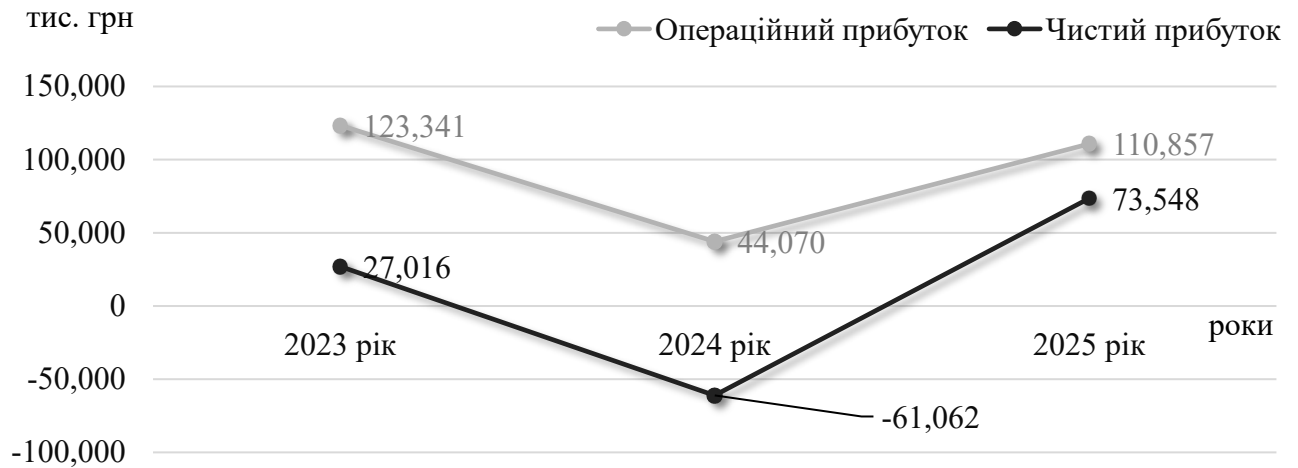


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю підприємства [36]

Згідно з рис. 2.6 операційний прибуток у 2024 році знизився на вражаючі 64,3%, але в 2025 році зріс легко, у рази 2,5, доводячи зокрема неймовірну адаптивність управлінського персоналу й, по суті, їхню здатність ухвалювати ефективні рішення навіть в умовах кризи. Чистий прибуток ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має позитивне значення за 2023 і 2025 роки, тоді як у 2024 році він був від’ємним, оскільки компанія зазнала збитків, зумовлених зниженням операційного прибутку, збільшенням інших витрат у 2,3 рази та збитковим сальдо за фінансовими операціями. Відновлення прибутковості у 2025 році доводить стратегічну стійкість компанії та те, що її керівники мають сформований антикризовий стиль лідерства і soft skills.

Аналіз показників, що відображають ефективність використання ресурсів, підтверджує нерівномірну динаміку: оборотність основних засобів становить 1,10-1,26 грн за 1 грн за останні роки, що забезпечує достатню обґрунтованість щодо належного рівня використання основних засобів; коефіцієнт оборотності оборотного капіталу зріс у 1,4 рази (з 3,92 до 5,53 оборотів), а середній період

зменшився з 93 днів (29,01%) вперед до 66 днів, що є вельми вражаючим результатом у менеджменті, який свідчить про добре розвинені організаційні soft skills керівників; проте оборотність капіталу в 2025 році становить 0,91 обороту, що є прийнятним для капіталомісткого виробництва в обсязі випуску 103 тис. тонн такої продукції в нафтогалузі. Паралельно спостерігалось падіння продуктивності праці на 9,6%, спричинене швидким зростанням чисельності персоналу відносно динаміки виручки, що відображає потребу в пошуку рішень, які дозволять досягати зростаючої ефективності управлінських процесів та нарощування компетенцій лідерства на рівні середнього менеджменту.

Показники рентабельності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» корелюють із динамікою чистого фінансового результату, що відображено на рис. 2.7.

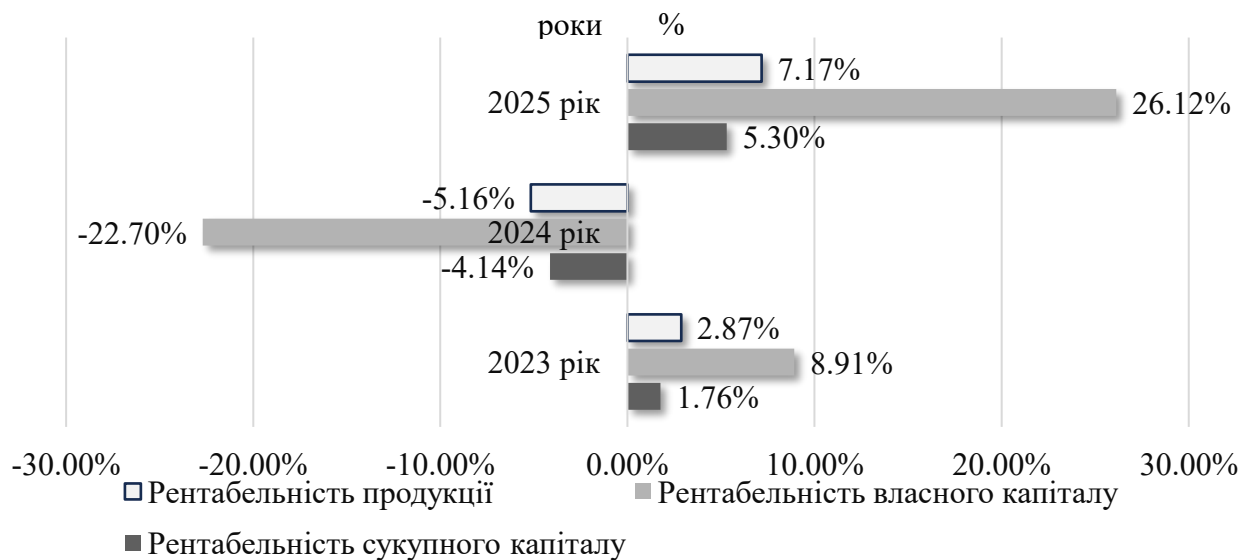


Рисунок 2.7 – Показники ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на підставі фінансової звітності компанії [36]

У 2024 році всі показники перейшли в зону від'ємних значень (-1,8%; -8,9%; і -2,9% відповідно від помірної прибутковості у 2023 році: рентабельність активів – 1,8%, рентабельність власного капіталу – 8,9%, рентабельність продукції – 2,9%), при цьому у 2025 році відбулася значна відновлювальна динаміка (рентабельність активів = 4,6%, рентабельність власного капіталу = 18,3%, і рентабельність продукції = 4,7%), досягнута в попередніх періодах.

Зростання рентабельності власного капіталу на 48,8 процентного пункту не лише демонструє ефективність використання власних коштів, а й свідчить про те, що в найкритичніший період цієї економічної кризи були прийняті правильні управлінські рішення.

Отже, діагностика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2023-2025 рр. показала суперечливу, але в цілому позитивну тенденцію. Після кризових шоків компанія відновилася та змогла продемонструвати відновлення прибутковості у 2025 році: чистий прибуток у сумі 73,548 тис. грн, зростання валової маржі до 17,4%, збільшення оборотних активів у 1,4 раза при зниженні операційних витрат на 16,8%; відповідний рівень зрілості управління. З іншого боку, негативна динаміка продуктивності праці (-9,6%), висока частка позикового капіталу (80-82%) та волатильність фінансових результатів визначають управлінське завдання, розв'язання якого пов'язане із цілеспрямованим розвитком якостей лідерів компанії та soft skills у менеджерів.

2.3. Аналіз існуючої системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Методологічною основою аналізу системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців компанії ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є концепція трансформаційного лідерства Дж. Бернса та Б. Басса, класифікація лідерських якостей за шістьма функціональними групами [7; 49], модель безперервного розвитку soft навичок [19] та узагальнений світовий досвід формування управлінських компетентностей [13; 17; 57].

Система формування лідерських якостей управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» охоплює два рівні: корпоративний – у межах групи компаній «Кернел» та підприємницькому – безпосередньо на виробничому майданчику. Корпоративна група «Кернел» є одним із найбільш активних інвесторів у розвиток управлінського та виробничого персоналу серед агрохолдингів України.

Детальну характеристику складових системи формування лідерських якостей представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика системи формування лідерських якостей управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Складова системи лідерства	Зміст та характеристика	Підходи
Однорівнева структура управління (Загальні збори → Рада директорів → ГВД)	Вертикаль менеджменту проста; Наглядова рада складається з 3 осіб, відповідальних за стратегічне керівництво, Виконавчий комітет (GBD) – за оперативне управління 595 працівниками. Відсторонення від насиченого графіка сприяє розвитку та формуванню такого типу мислення.	Ситуаційне лідерство (Херсі, Бланшар); трансформаційне лідерство (Басс)
Open Agro University (Кернел + ЄБРР + Deloitte + Prometheus)	Програма на 6-9 місяців теорії та оплаченої практики на об'єктах групи; 200+ навчених спеціалістів у 2022–2023; 30% випускників у Kernel; 7 спеціальностей; формування кадрового резерву.	Американка модель МВА; японська модель ротації і наставництва
Open Agro College – програма для молоді	Виробнича практика починається з першого дня з оплатою; тренінги + ділові ігри для розвитку soft/hard skills; ~100 студентів на рік; формування лідерів, які мають власний практичний досвід.	Поведінкова теорія лідерства; компетентнісний підхід
Корпоративне наставництво, менторство та ІПР	Досвідчені спеціалісти Kernel наставляють молодих менеджерів; передача Лідерських стандартів + корпоративних цінностей; неформальне навчання на практиці; IDP (Individual Development plan) як персоналізований інструмент розвитку.	Японська модель наставництва; автентичне лідерство
Kernel HUB: корпоративна e-learning платформа	Доступ до корпоративних курсів саморозвитку; менеджери вчать самостійно; охоплено технічні та управлінські компетенції; адаптовано лише для умов війни (онлайн-формат); понад 3,500 працівників навчені за 7 компетенціями у 2024-2025 рр.; кількість людей, які набрали максимум: 571 учасник (16,1%) – 14-15/15 балів.	Модель безперервного розвитку soft skills; американка модель самонавчання
Програми кадрового резерву (Стратегічний резерв, HiPo, HiPro)	У 2024 р. взяли участь 218 співробітників; 29 отримали підвищення; 75% навчання - практика	Японська модель ротації; трансформаційне лідерство

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [7; 14; 17; 19; 20; 21; 23; 35; 49; 57]

У таблиці 2.6 наведено уявлення про корпоративну систему формування лідерських якостей, яка є багатокомпонентною та структурованою за своєю природою. Подібно до найкращих практик американської та японської моделей, ваша переконаність щодо програм Open AgriTech University та Open Agro College поєднує теоретичну підготовку з практичним навчанням безпосередньо на робочих об'єктах виробництва групи.

За результатами оцінювання 571 респондент набрав діапазон 14-15 балів із можливих 15 [23]. Модель включала 8 компетентностей, усі з яких були визначені в листопаді 2024 року, а Kernel пізніше було натреновано за останньою версією (визначеною під час підготовки до використання) на основі навчання з ядром, із оновленою моделлю, що містить модель менеджменту (стратегічне мислення, внутрішнє підприємництво, управління командою, лідерство), а також корпоративний режим на будь-якому рівні (клієнтоорієнтованість, відповідальність, співпраця, системологічне мислення, адаптивність і безперервне вдосконалення).

Програми кадрового резерву є ключовим аспектом системи, що включає наступників на керівні посади в Стратегічному резерві, високопотенційних (HiPo) серед керівників середньої ланки, а також HiPro – резерв для менеджера ліфта [21]. У календарному році 2024 у програмах у межах Університету взяли участь 218 осіб, і з цього числа 29 були підвищені, зокрема: 9 топменеджерів; 10 менеджерів середньої ланки; 7 менеджерів ліфта; а на індивідуальному рівні також були підвищені інженери (2) та агрономи (1).

Програма резерву для менеджера триває 1,5-2 роки та складається з онлайн-курсів, тренінгів, функціональних ротацій, участі в проєктах і презентації керівництву вищого рівня для розгляду. Індивідуальні плани розвитку реалізуються як спосіб персоналізованого управлінського розвитку. Психологічна програма підтримки «Resilience. Сила всередині вас» була запущена на весь рік, і наприкінці, у 2025 році, отримала International Brilliance Awards [21], охопивши понад 10 000 учасників.

Архітектуру корпоративної системи розвитку компетенцій представлено на рис. 2.8. Як свідчать дані рис. 2.8 ключовим інструментом корпоративного навчання є платформа Kernel HUB, на якій у 2024-2025 рр. понад 3 500 співробітників пройшли навчання за 7-ма компетенціями. Найбільший попит відмічений на компетенцію «Безперервне вдосконалення» (понад 1 100 учасників), «Готовність до змін» (понад 700), «Партнерство та співпраця» (понад 500), «Системне мислення» (понад 400) та «Відповідальність» (понад 400).



Рисунок 2.8 – Архітектура корпоративної системи розвитку компетенцій групи «Кернел» та ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів групи «Кернел» [21-23; 58]

Управлінські компетенції програми «Управління командою та лідерство» опановували більш, ніж 250 керівників; «Стратегічне мислення» – понад 150 управлінців.

Для кількісної оцінки рівня розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» проведено анкетне оцінювання за методом «360 градусів» із залученням 12 управлінців підприємства, з них: 3 керівників – представники топ-менеджменту; 5 – середньої управлінської ланки та 4 – лінійні менеджери. Кожним учасником здійснена самооцінка та оцінка колег за шістьма

групами soft навичок за шкалою від 1 до 5 балів. Результати проведеного оцінювання представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати анкетного оцінювання soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» (метод «360 градусів»), балів

Група soft навичок	Самооцінка (1-5 балів)			Оцінка колег (1-5 балів)			Середній бал
	Топ (n=3)	Серед. ланка (n=5)	Лінійні (n=4)	Топ (n=3)	Серед. ланка (n=5)	Лінійні (n=4)	
Комунікативні навички	4,3	3,9	3,6	4,1	3,7	3,4	3,83
Лідерські навички	4,5	3,8	3,4	4,2	3,6	3,2	3,78
Емоційний інтелект (EQ)	4,1	3,7	3,5	3,9	3,5	3,3	3,67
Когнітивні навички	4,4	3,9	3,6	4,0	3,8	3,4	3,85
Організаційні навички	4,6	4,2	4,0	4,4	4,0	3,8	4,17
Адаптивні навички	4,5	4,0	3,8	4,3	3,9	3,6	4,02
Середній бал	4,40	3,92	3,65	4,15	3,75	3,45	3,89

Примітка. Розраховано автором за результатами анкетування управлінців підприємства

Аналіз результатів опитування (табл. 2.7) виявив наявність неоднорідного розвитку soft skills у менеджерів компанії. Організаційні навички. Найвищий бал було отримано за цей напрям (4,17), що вказує на ефективне управління ресурсами та операційними процесами. Друге місце посідають адаптивні навички (4,02), які демонструють здатність менеджерів перебудовувати діяльність в умовах невизначеності. Когнітивні (3,85) та комунікаційні (3,83) навички вже є достатніми; проте критичне мислення, навички ведення переговорів і міжкультурна комунікація все ще мають розвиватися на певному рівні. Навички лідерства (3,78): простежується тенденція робити акцент на операційному лідерстві замість трансформаційного, а формалізовані практики коучингу відсутні. Емоційний інтелект (3,67) отримав найнижчу оцінку – є випадки неефективного розвитку людей або їхнього перебування в неуконфліктних командах щодо саморегуляції, емпатії та управління

командною динамікою; це особливо критично з огляду на довготривалі умови, які відчували під час цього періоду воєнних дій.

Для комплексного стратегічного оцінювання системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Корпоративні програми розвитку групи «Кернел» (Open AgriTech University, Open Agro College, Kernel HUB) – інструмент підготовки управлінського резерву. 2. Грантове фінансування ЄС в рамках євроінтеграції для розвитку корпоративного навчання та лідерських компетентностей. 3. Зростаючий попит на трансформаційне та адаптивне лідерство в умовах цифровізації агропромислового комплексу. 4. Партнерство «Кернел» з провідними міжнародними організаціями (ЄБРР, Deloitte, Prometheus) для впровадження сучасних HR-практик. 5. Відновлення та розширення експортних ринків формує попит на управлінців із розвиненими міжкультурними навичками. 6. Тренд на well-being та психологічну безпеку команд підсилює роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності. 7. Розвиток цифрових HR-технологій розширює формати дистанційного навчання управлінців. 8. Доступність міжнародної консалтингової експертизи у сфері розвитку лідерства через партнерів групи. 9. Державні програми підтримки підготовки кадрів для підприємств стратегічних галузей. 10. Зростання академічного інтересу до soft skills та лідерства розширює ринок освітніх продуктів для управлінців.	1. Продовження повномасштабної війни формує стійкий попит на навички антикризового лідерства та прийняття рішень в умовах невизначеності. 2. Критичний дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів внаслідок мобілізації та трудової міграції. 3. Нестабільність енергопостачання підвищує вимоги до технічної та управлінської компетентності менеджерів. 4. Загострення конкуренції за управлінські таланти з боку великих агрохолдингів, що активно інвестують у розвиток персоналу. 5. Цифрова трансформація галузі створює ризик застарівання управлінських компетентностей без систематичного навчання. 6. Психологічне вигорання управлінського персоналу в умовах тривалого воєнного стресу та надмірного навантаження. 7. Волатильність фінансових результатів обмежує самостійні можливості підприємства щодо інвестування у розвиток персоналу.

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Вхідження до корпоративної групи «Кернел» з розвиненою системою навчання та розвитку персоналу (eNPS +20% за 3 роки, укомплектованість штату 99%). 2. Однорівнева структура управління забезпечує оперативність прийняття рішень та чіткість управлінської вертикалі. 3. Стале зростання чисельності персоналу (на 9,2%) та рівня оплати праці (на 32,1%) свідчать про ефективну кадрову політику. 4. Енергетична автономність виробництва, підтверджена сертифікатом Bureau Veritas (2025), як прояв інноваційного управлінського мислення. 5. Відновлення прибуткової діяльності у 2025 р. (чистий прибуток 73 548 тис. грн, рентабельність власного капіталу 26,1%). 6. Наявність власних міжнародних брендів та досвід зовнішньоекономічної діяльності. 7. Покращення оборотності оборотних засобів у 1,4 рази та скорочення терміну обороту на 29,1%. 8. Корпоративна культура групи «Кернел», орієнтована на результат, розвиток та підтримку персоналу. 9. Доступ управлінців до платформи Kernel HUB та програм кадрового резерву (218 учасників у 2024 р., 29 підвищень).	1. Відсутність формалізованої системи оцінки та розвитку soft навичок управлінців безпосередньо на рівні підприємства. 2. Низька частка нематеріальних активів (~0,8% балансу) свідчить про недостатні інвестиції у розвиток організаційного знання. 3. Зниження продуктивності праці (на 9,6%) при зростанні чисельності персоналу вказує на недостатню управлінську ефективність. 4. Висока залежність від рішень корпоративного центру обмежує ініціативність та самостійність менеджерів підприємства. 5. Відсутність локальних програм розвитку адаптивного та ситуативного лідерства на рівні виробничих підрозділів. 6. Відсутність системного підходу до делегування повноважень і розвитку управлінської середньої ланки. 7. Переважання позикового капіталу (80-82%) обмежує самостійні фінансові можливості підприємства щодо інвестування у розвиток персоналу.

Примітка. Побудовано автором на основі [15; 21; 23; 29; 36; 43; 48]

На підставі результатів SWOT-аналізу сформовано SWOT-матрицю, що дозволяє визначити стратегічні напрями удосконалення системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT -матриця системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

TOWS	Сильні сторони (S = 9)	Слабкі сторони (W = 8)
Можливості (O = 10)	SO = 19	WO = 18
Загрози (T = 7)	ST = 16	WT = 15

Примітка. Розраховано автором за даними табл. 2.8

Застосований аналіз у формі SWOT-матриці демонструє переважну частку в квадранті SO = 19 – це інтенсивна стратегія зростання, яка відображає базовий напрям, що ґрунтується на використанні внутрішніх сильних сторін (корпоративний «зонт» Kernel, вертикальна цілісність навколо менеджменту та відновлення прибутковості) у поєднанні з реалізацією зовнішніх можливостей, доступних завдяки участі в програмах Open Agro University, субвенціям із фондів ЄС для процесів інноваційної трансформації та цифровізації HR.

Квадрантну схему стратегічних пріоритетів представлено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Квадрантна схема стратегічних пріоритетів розвитку лідерства та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Примітка. Складено автором на основі результатів SWOT-аналізу

Схема стратегічних пріоритетів за квадрантами підтверджує, що інтенсивна стратегія зростання є домінантною. Стратегія утримання ринку задає середньостроковий горизонт для подолання системних слабкостей у розвитку управлінських компетентностей, формуючи корпоративні програми Kernel, впровадження секторних грантів ЄС і трансформаційне лідерство в виробничому середовищі.

Таким чином, проведений аналіз існуючої системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» показав, що попри її структурований характер на рівні IDEs групи Kernel, реалізований через програми Open AgriTech University, Open Agro College, Kernel HUB, а також програми talent pool (218 учасників у 2024 р., 29 підвищень), модель із 8 компетенцій недостатньо інтегрована в локальні HR-процеси Компанії. Опитувальне оцінювання за інноваційною методикою «360 градусів» продемонструвало, що організаційні та адаптивні компетенції мають найвищі бали, тоді як емоційний інтелект і лідерські навички потребують цілеспрямованого розвитку. Результати SWOT-аналізу показали, що інтенсивна стратегія зростання домінує та обґрунтовує потребу в розробленні системної моделі розвитку лідерських якостей і soft skills управлінського персоналу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стану розвитку лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» дозволяє зробити такі висновки:

1. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Визначено, що соціально-економічні умови функціонування підприємства характеризуються поєднанням значних зовнішніх викликів (воєнна агресія, дефіцит сировини та кадрів, енергетична нестабільність) і суттєвих внутрішніх переваг (корпоративна підтримка групи «Кернел», позитивна динаміка персоналу, енергетична автономія). Компанія посідає стійку позицію на регіональному ринку (2-ге місце у Полтавській обл.) і демонструє здатність до адаптації в умовах системних ринкових потрясінь. Саме ці умови формують специфічний контекст та середовище у якому функціонує система управління підприємством і формуються вимоги до лідерських якостей та soft навичок управлінців.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Підприємство продемонструвало здатність до відновлення після кризових потрясінь: поновлення прибутковості у 2025 році з чистим прибутком 73 548 тис. грн, зростання валової маржі до 17,4%, підвищення оборотності оборотних засобів у 1,4 рази та оптимізація операційних витрат на 16,8% свідчать про достатній рівень управлінської зрілості. Водночас зниження продуктивності праці на 9,6%, висока частка позикового капіталу (80-82%) та волатильність фінансових результатів окреслюють коло управлінських завдань, вирішення яких потребує цілеспрямованого розвитку лідерських якостей та soft навичок управлінців підприємства.

3. Проаналізовано існуючу систему формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Аналіз існуючої системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» засвідчив її структурованість на корпоративному рівні групи «Кернел» через програми Open AgriTech University, Open Agro College, Kernel HUB, програми кадрового резерву (218 учасників у 2024 р., 29 підвищень) та модель 8 компетенцій – при недостатній інтегрованості у локальні HR-процеси підприємства. Результати анкетного оцінювання за методом «360 градусів» показали, що найрозвиненішими є організаційні та адаптивні навички, тоді як емоційний інтелект та лідерські навички потребують цілеспрямованого розвитку. Результати SWOT-аналіз визначили домінуючою стратегією інтенсивного зростання, що обґрунтовує доцільність розробки системної моделі розвитку лідерських якостей і soft навичок управлінців.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА SOFT НАВИЧОК УПРАВЛІНЦІВ ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП» НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

3.1. Обґрунтування впровадження міжнародних моделей лідерства на ПраТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Незважаючи на розвинену корпоративну інфраструктуру групи «Кернел», що включає освітню платформу Kernel HUB, програми кадрового резерву та модель 8 компетенцій – система формування лідерських якостей управлінців ПраТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» залишається недостатньо інтегрованою у локальні HR-процеси підприємства [36]. Найбільш дефіцитними є емоційний інтелект та лідерські навички управлінців, що визначає пріоритети удосконалення. Оскільки домінуюча стратегія SO орієнтує на інтенсивне зростання через максимальне використання сильних сторін підприємства та зовнішніх можливостей, теоретичною основою розробки рекомендацій слугує кращий світовий досвід формування лідерства, що охоплює американську, японську, скандинавську та континентальну моделі.

Найбільш доцільним для впровадження у діяльність ПраТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» гібридний підхід до формування лідерства. Оскільки в чистому вигляді жодна з наявних моделей формування лідерства не підходить для досліджуваного товариства через вітчизняні особливості. Зокрема, до цих особливостей належать умови воєнного часу, а також менталітет людей. З цієї позиції вважаємо за доцільне включити трансформаційне лідерство, емоційний інтелект та адаптивне лідерство в пропоновану модель для формування на ПраТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Також такі вчені як Дж. Бернс та Б. Басс [7; 49] акцентують увагу на тому, що трансформаційне лідерство є найбільш придатними для умови невизначеності. Саме у таких умовах нині функціонує й досліджуване товариство. Р. Хайфец [62]

зазначає, що адаптивне лідерство дозволяє керівнику знаходити правильні рішення у найбільш непередбачуваних та непрогнозованих ситуаціях. Д. Гоулман [16] в центрі моделі лідерства ставить емоційний інтелект, який на його думку сприяє підвищенню ефективності роботи команди та знижує рівень стресу. Синтез усіх цих складових елементів в єдину гібридну модель є практично необхідним для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

Аналіз даних таблиці 3.1 демонструє, що складові американської та японської моделей є найбільш доцільними, оскільки природно узгоджуються зі структурою корпоративного врядування групи «Кернел».

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз світових моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх адаптації для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Ключові інструменти	Елементи для адаптації	Цільова група soft skills	Доцільність впровадження
Американська модель			
МВА-програми, коучинг, оцінка «360°», KPI, індивідуальна відповідальність	Трансформаційне лідерство, коучинг-сесії, формалізація ІПР для топ-менеджменту	Лідерські та когнітивні навички	Висока: є корпоративна база Kernel, Open AgriTech University, Kernel HUB
Японська модель			
Кайзен, ротації посад, наставництво, гуртки якості	Менторство, ротації між підрозділами, гуртки покращень, передача досвіду	Організаційні та адаптивні навички	Висока: ротації вже практикуються в програмах HiPro; менторство – частково
Скандинавська модель			
Розподілене лідерство, well-being, психологічна безпека, горизонтальні ієрархії	Програми well-being для управлінців, розвиток емоційного інтелекту, делегування повноважень	Емоційний інтелект, подолання вигорання	Середня: програма «Життєстійкість» є базою; потребує розширення до управлінського рівня
Континентальна модель			
Дуальна освіта, виробничі ради, соціальний діалог	Колективне обговорення управлінських рішень, участь середньої ланки у плануванні	Комунікативні навички, залученість середньої ланки	Помірна: потребує адаптації до умов виробничого підприємства

Примітка. Розроблено автором.

Американська модель менеджменту, переважно сформована через концепцію трансформаційного лідерства та освітні практики МВА, довела свою вищу ефективність у підвищенні стратегічного мислення та результативності

особистого внеску в діяльність вищого керівництва. Зокрема, з урахуванням дослідження Б. Басса [49], яке вказує, що коли застосовується трансформаційне лідерство, вплив організаційної ефективності зростає на 15-25% більше порівняно з транзакційним підходом. Що стосується інструментів коучингу та формалізованих інструментів IPR для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», вони є релевантними, адже компанія вже має базу корпоративних програм Kernel, яку потрібно лише адаптувати до локального рівня.

Японська модель, заснована на принципах кайдзену та наставництва, може засвідчити свою ефективність лише в умовах виробництва. Другий метод полягає в тому, щоб створити системне бачення в різних типах операційних процесів, що саме по собі є незамінною навичкою для менеджерів – особливо у видобувній галузі нафти з її складними технологічними циклами – і може бути виявлене шляхом примушування працівників до зміни підрозділів [21]. Дані гуртки вдосконалення можуть еволюціонувати в ефективний інструмент залучення лінійних керівників до продукування управлінських інновацій, які є аналогічними до проєктів «Синергія змін», уже успішно впроваджених у групі Kernel [21].

Американська модель через трансформаційне лідерство, коучинг і формалізацію ІПР спрямована на розвиток лідерських та когнітивних навичок управлінців. Японська модель підсилює завдяки кайдзену та ротаціям, а також наставництву наявні організаційні й адаптивні здібності, водночас сприяючи глибшій спільній командній відповідальності. Скандинавська модель лідерства, зокрема, була оцінена особливо низько щодо її відповідності для підсилення емоційного інтелекту управлінського персоналу (найслабшою ланкою оцінювання насправді) і потребувала значного протидіяння психологічному вигоранню лідерів у той час, коли тривале перебування під впливом під час війни може виснажити навіть дуже сильні особистості. Натомість континентальна модель спирається на добре встановлену основу, щоб покращувати комунікацію та розширювати участь ще більшої кількості менеджерів середньої ланки в ухваленні рішень.

З урахуванням специфіки підприємства та виявлених прогалин у компетентностях управлінців розроблено адаптовану гібридну модель лідерства для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», що інтегрує найбільш релевантні елементи чотирьох світових моделей. Центральним елементом моделі є принцип поєднання трансформаційного та автентичного лідерства як базових підходів, навколо яких вибудовуються ситуаційні, колективні, розподілені та адаптивні складові. Модель представлено на наступному рис. 3.1.

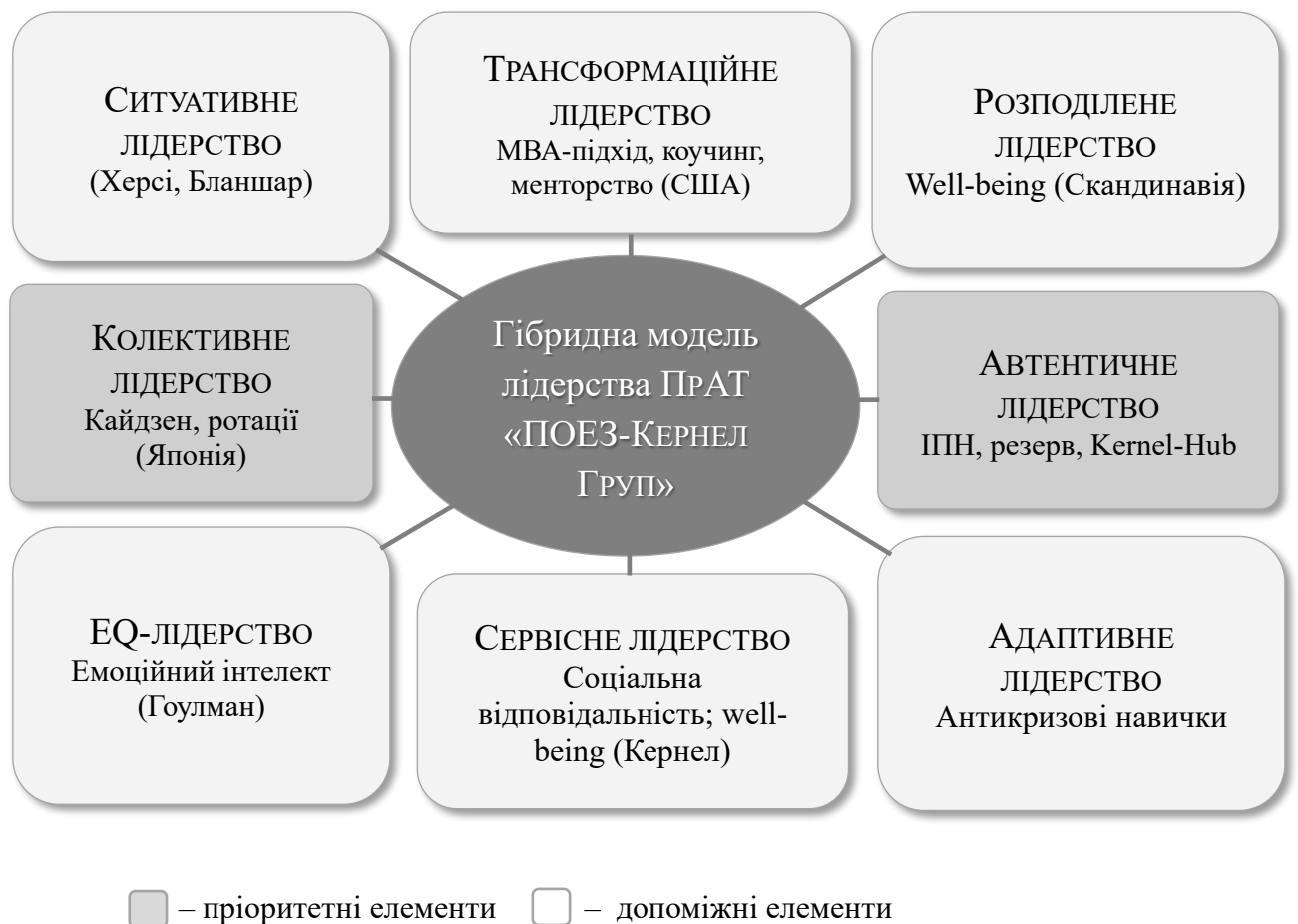


Рисунок 3.1 – Адаптована гібридна модель лідерства для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Примітка. Розроблено автором.

Адаптована модель фокусується на пріоритетних елементах (рис. 3.1), а саме: колективне лідерство японської моделі, реалізоване через ротації, безперервні кола вдосконалення та культуру кайдзен, яка частково

інституціоналізована в корпоративних програмах Kernel; автентичний/розвиток лідерства, що демонструється через IDP (індивідуальні плани розвитку / plans individual/director development) та програми talent-pool, де менеджер розвивається самостійно на основі власного потенціалу, а не за стандартизованими шаблонами тощо. Трансформаційне лідерство (підхід MBA, коучинг), ситуаційне лідерство (адаптувати стиль лідера до рівня зрілості підлеглого), EQ-лідерство (саморегуляція, емпатія), розподілене лідерство (благополуччя, горизонтальна взаємодія) та адаптивний лідер (антикризові компетенції) є допоміжними елементами моделі. Сервісне лідерство слугує основою для завершення моделі, відображаючи корпоративні цінності Kernel щодо соціальної відповідальності та підтримки працівників.

Кожен із цих елементів гібридної моделі залежить від практичної реалізації з чітко визначеною роллю, інструментами тощо. Трансформаційне лідерство було впроваджено через щоквартальні воркшопи за участю зовнішніх тренерів і вищого менеджменту компанії, поєднані з менторською системою GWD для керівників середньої ланки, яка була формалізована.

Запровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) для всіх 65 менеджерів, які визначають цілі розвитку та передбачають регулярне отримання зворотного зв'язку, є прикладом автентичного лідерства. Лідерство на основі EQ реалізується через спеціально розроблену управлінську версію програми «Resilience», а також через індивідуальні коучингові сесії один на один.

Ситуативне лідерство було впроваджено через навчальні кейси в реальних управлінських ситуаціях компанії, коли менеджерам доводилося адаптуватися до несподіваних змін у операційному середовищі в 2023-2025 роках. Антикризові симуляції та кросфункціональні проєктні команди для менеджерів у межах програм HiPo та HiPro забезпечують тренінг із лідерства, орієнтованого на адаптивність.

Адаптована гібридна модель лідерства дозволить компанії досягти синергетичного ефекту, недоступного за жодної іншої окремої моделі. По-перше, шляхом інтеграції трансформаційного та колективного лідерства оцінка

лідерства може бути покращена з 3,78 до цільового значення 4,05 у період 2026–2027 років. По-друге, впровадження скандинавського підходу до благополуччя та лідерства на основі EQ буде розроблено для розвитку впливу менеджерів від 3,67 до цільового рівня емоційного інтелекту 4,0.

По-третє, підтримання, а також посилення ролі-зберігаючого японського характеру (ротації, менторингу, кайдзену) дає змогу підтримувати славетні рівні інституційного успіху, до яких звикли у сфері формування «шляху» (4.17) та адаптивності (4.02). Підсумовуючи, гібридна модель підтримує домінантну стратегію та забезпечує впорядковану основу для формування резерву конкурентоспроможних управлінських талантів у межах компанії.

Умови успішного впровадження гібридної моделі. Ефективна реалізація адаптованої гібридної моделі лідерства потребує дотримання кількох організаційних передумов. По-перше, необхідна підтримка з боку вищого керівництва підприємства, зокрема, Ради директорів та Головного виконавчого директора, оскільки саме вони задають тон корпоративній культурі та визначають пріоритети інвестицій у розвиток персоналу (згідно статуту компанії, представленого в додатку А [42]). По-друге, впровадження моделі має бути синхронізоване з корпоративними HR-програмами групи «Кернел», а не реалізовуватись паралельно і лише так можна уникнути дублювання зусиль та забезпечити когерентність розвитку управлінців на корпоративному і підприємницькому рівнях. По-третє, успішне впровадження потребує формування внутрішньої культури розвитку – середовища, в якому навчання сприймається не як обов'язок, а як природна складова управлінської діяльності. Зазначені передумови є досяжними з огляду на корпоративну культуру групи «Кернел», орієнтовану на результат і безперервний розвиток [21].

Отже, обґрунтування впровадження міжнародних моделей лідерства на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» засвідчило, що жодна з розглянутих моделей окремо не здатна забезпечити комплексний розвиток управлінських компетентностей підприємства. Натомість, саме їх синтез у гібридній моделі дозволяє цілеспрямовано усунути виявлені прогалини. Американська та японська моделі

формують основу через трансформаційне лідерство, коучинг, менторство та ротації, органічно інтегруючись із наявною корпоративною інфраструктурою групи «Кернел». Скандинавська модель забезпечує розвиток емоційного інтелекту та психологічної стійкості управлінців, а континентальна – підвищення залученості середньої управлінської ланки. Реалізація адаптованої гібридної моделі відповідає домінуючій стратегії інтенсивного зростання та створює системну основу для методичних підходів до розвитку soft навичок, що розглядаються у наступному підрозділі.

3.2. Методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» з урахуванням кращих світових практик

Розробка методичних підходів до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» ґрунтується на результатах анкетного оцінювання (табл. 2.7), відповідно до яких середній інтегральний бал по всіх групах навичок становить 3,89, а найбільш дефіцитними є емоційний інтелект та лідерські навички. Методичний підхід базується на моделі безперервного розвитку soft навичок, що передбачає п'ять послідовних етапів: усвідомлення прогалин, навчання, практику, рефлексію та трансформацію [19].

Запропонована система методичних підходів інтегрується з наявною корпоративною інфраструктурою групи «Кернел» (в структуру Kernel HUB, програми кадрового резерву, ІПР) і спирається на кращі практики американської, японської і скандинавської моделей. Детальні методичні підходи до розвитку кожної групи soft навичок представлено у табл. 3.2.

Пріоритетним напрямом є розвиток емоційного інтелекту управлінців, оскільки саме цей показник отримав найнижчу оцінку – 3,67 бали і, водночас, є системоутворювальним для всіх інших груп soft навичок, адже управлінець із недостатньо розвиненим EQ не зможе ефективно реалізовувати ні комунікативні, ні лідерські компетентності [16].

Таблиця 3.2 – Методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» з урахуванням кращих світових практик

Група soft навичок	Поточний бал	Ціль	Методи та інструменти розвитку	Відповідальні та ресурси	Терміни	Очікуваний результат
Емоційний інтелект (EQ)	3,67	≥4,0	EQ-тренінги із залученням зовнішніх тренерів; індивідуальні коучинг-сесії; практика усвідомленості (mindfulness)	Зовнішні сертифіковані тренери; платформа Kernel HUB; психологи програми «Життестійкість»	2026 р., III-IV квартал	Зниження рівня конфліктності; підвищення командної згуртованості; зростання eNPS підрозділів
Лідерські навички	3,78	≥4,05	Трансформаційне лідерство: воркшопи, симуляції, кейси реальних управлінських ситуацій; програми кадрового резерву HiPo	L&D команда Kernel; зовнішні бізнес-тренери; наставники-топменеджери	2026-2027 рр.	Зростання частки внутрішнього кадрового резерву; скорочення плинності управлінського персоналу
Комунікативні навички	3,83	≥4,1	Тренінги з ведення переговорів та публічних виступів; ротації між підрозділами; участь у зовнішньоекономічних комунікаціях	Внутрішні ротації; партнери групи; відділ ЗЕД	2026-2027 рр.	Підвищення ефективності міжфункціональної взаємодії; розвиток навичок ведення переговорів
Когнітивні навички	3,85	≥4,1	Бізнес-ігри та симуляції управлінських рішень; аналіз реальних кейсів; проєктна діяльність у рамках «Синергії змін»	Внутрішня L&D команда; Kernel HUB; зовнішні консультанти	2026-2028 рр.	Покращення якості управлінських рішень; зростання інноваційних ідей від управлінців
Організаційні навички	4,17	підтримка	Підтримуючі заходи: регулярні сесії планування, стандартизація управлінських процесів, делегування	Безпосередні керівники; ГВД	2026-2028 рр., системно	Збереження досягнутого рівня; тиражування кращих практик на всі рівні управління
Адаптивні навички	4,02	підтримка	Програма «Життестійкість» (розширена для управлінців); антикризові симуляції; ситуаційне лідерство	Психологи; зовнішні тренери; L&D Kernel	2026-2028 рр., системно	Збереження стійкості управлінців в умовах воєнного часу та турбулентного середовища

Примітка. Розроблено автором.

Для розвитку EQ рекомендується залучення зовнішніх сертифікованих тренерів, що відповідає американській практиці коучингу.

Програма «Життестійкість. Сила в тобі», яка вже впроваджується компанією Kernel і охопила понад 10 тисяч учасників [21], може бути перенесена у виготовлений за індивідуальним запитом модуль для менеджерів компанії».

Розвиток лідерських навичок сам по собі є другим пріоритетом. Найефективніше навчання – це поєднання американського (трансформаційне лідерство, бізнес-симуляції та семінари) і японського (менторинг, ротації, через-навчання-від-ринку-до-реальних-управлінських-прикладів). Програма НіРо для пулу талантів уже існує для розвитку менеджерів середньої ланки, і можна запропонувати забезпечити комплексне охоплення, що включає трансформаційне лідерство, сильні та слабкі сторони делегування, а також керування коучингом підлеглих.

Навчальний стиль, який використовує 75% часу для роботи (практичні завдання) [21] у програмах пулу талантів Kernel, відповідає японській моделі навчання, а отже є також оптимальним способом, безпосередньо пов'язаним із принципом «навчання через дію».

Розвиток комунікативних (3,83) та когнітивних (3,85) навичок може здійснюватися переважно через наявні інструменти Kernel HUB і внутрішні ресурси групи, що мінімізує додаткові витрати підприємства. Для комунікативних навичок особливо важливими є ротації між підрозділами та участь управлінців у зовнішньоекономічних переговорах – з огляду на те, що підприємство здійснює ЗЕД у понад 80-ти країнах. Когнітивні навички доцільно розвивати через участь у проєкті «Синергія змін» та аналіз реальних бізнес-кейсів відновлення прибутковості підприємства у 2025 р.

Реалізацію методичних підходів пропонується здійснити у три послідовних етапи впродовж 2026-2028 рр. Дорожню карту розвитку soft навичок управлінців представлено на рис. 3.2.

Згідно нижче представленого рисунку перший етап (2026 р., III-IV квартал) є діагностичним та передбачає проведення повноцінного анкетування за методом

«360 градусів» для всього управлінського персоналу підприємства, формалізацію індивідуальних планів розвитку на основі його результатів, аудит наявних HR-процесів та визначення пріоритетів розвитку. Результатом етапу є деталізована карта компетентностей управлінського персоналу як основа для подальшого навчання.

Етап другий (2027 р., I-II квартал) є навчальним – це тренінг EQ із фокусом на розвитку, що включає 3 зовнішніх сертифікованих тренерів у всіх майстернях та коучинг один-на-один. Паралельно керівників компанії інтегрують у оновлений навчальний контент, наявний на платформі Kernel HUB (з використанням 8-компетентнісної моделі).

Третій етап є практичним: він передбачає наставництво, міжфункціональні ротації та участь керівників у заходах проєкту для кадрового резерву HiPo & HiPro протягом 2027-2028 років.

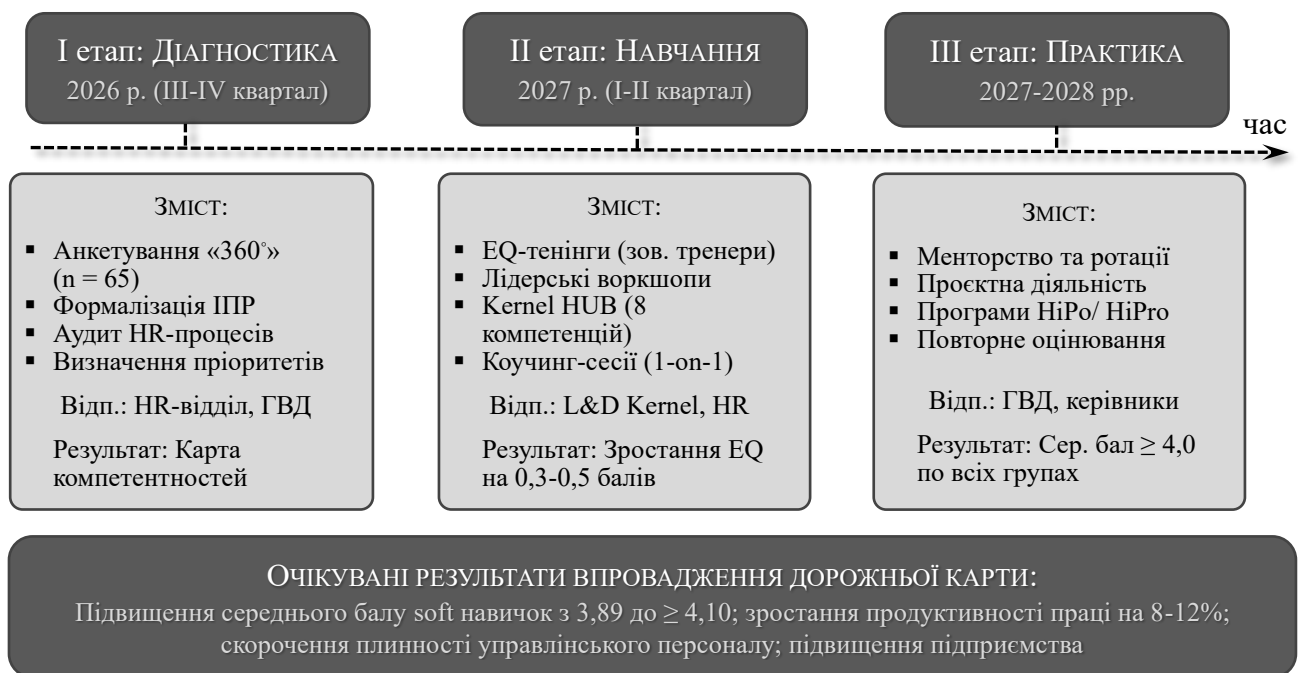


Рисунок 3.2 – Дорожня карта розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» на 2026-2028 рр.

Примітка. Розроблено автором.

Останнім завданням цього етапу є внутрішня оцінка рівнів soft skills, щоб підтвердити, що цільові показники були досягнуті. Орієнтовна структура витрат та очікуваний ефект від реалізації основних заходів представлені у табл. 3.3.

Фінансова ефективність запропонованих методичних підходів визначається не лише прямим вимірюваним ефектом (а саме: зростанням продуктивності праці, зменшенням плинності кадрів), а й стратегічним ефектом – підвищенням якості управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємства. Орієнтовна структура витрат та очікуваний ефект від реалізації основних заходів представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Термін	Очікуваний ефект
Організація EQ-тренінгів та програм коучингу	180-220	III квартал 2026	Передбачається зменшення витрат через зниження рівня конфліктності; підвищення рівня задоволеності відносинами в трудовому колективі
Проведення лідерських воркшопів та симуляцій	120-150	2026-2027	Налагоджена ротація та заміщення працівників, зростання частки внутрішніх призначень, зменшення витрат на залучення працівників через зовнішні канали
Застосування методу «360» для оцінки персоналу	40-60	III-IV квартал 2026	Покращення якості прийняття рішень щодо компетентності працівників. Грунтова інформація для аналітики
Внутрішні арограми ротації та менторства	30-50	2026-2028	Розвиток лідерства, формування софт скілів, зменшення періоду адаптації нових співробітників
Розширення доступу до Kernel HUB за рахунок нових модулів	20-30	2026	Залученість всього персоналу до процесів безперервного навчання та розвитку, підвищення рівня компетентностей у першу чергу управлінського складу
Разом	390-510	2026-2028	Забезпечення розвитку управлінського персоналу, підвищення конкурентної спроможності, зростання показників роботи персоналу

Примітка. Розроблено автором.

Загальна оцінена вартість програми розвитку soft skills для менеджерів у 2026-2028 роках становить 390-510 тис. грн – невелика частка фонду оплати

праці компанії (270 057 тис. грн у 2025 році) – менше ніж 0,2% від загального фонду оплати праці. Паралельно слід врахувати, що значна частина навчальних ресурсів (Kernel HUB, внутрішні тренери, резервні програми) уже доступна через корпоративну інфраструктуру групи Kernel для компанії безоплатно, що суттєво знижує фактичну фінансову суму.

Рекомендуємо доповнити пілотні проекти системою моніторингу результатів розвитку soft skills, зокрема: щорічні опитування «360°» для всіх менеджерів як основний інструмент вимірювання; відстеження покращення показників фінансово-економічної ефективності, пов'язаних із рівнем управлінських компетенцій (продуктивність праці, оборотність ресурсів, плинність персоналу); аналіз на кожному кварталі eNPS для бізнес-одиниць як показника, що характеризує соціально-психологічний клімат; звітування менеджерів на засіданнях Правління щодо впровадження IDP. Цільовий орієнтир $\geq 4,10$ середній інтегрований бал для soft skills менеджерів (зараз у середньому 3,89) та приріст продуктивності праці 8-12% до 2028 року.

Отже, комплекс запропонованих заходів формує цілісну систему забезпечення безперервного розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Вони базуються на урахування кращого міжнародного досвіду, який включає практики з підприємств США, Японії та країн Скандинавії. Відповідно симбіоз трьох моделей – американської, скандинавської та японської дозволить сформувати гібридну модель розвитку лідерства на досліджуваному товаристві. Пріоритетним напрямком для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» визначено розвиток емоційного інтелекту та лідерських навичок. Самі ці скіли в нинішніх управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» потребують покращення, що повинно позитивно вплинути на результативність їх діяльності. За орієнтовними оцінками сума витрати на впровадження складає 390-510 тис. грн, що у перспективі дозволить підвищити середній інтегральний бал soft навичок з 3,89 до 4,1. На цій основі передбачається зростання рівня продуктивності праці до 12 %, що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Визначення напрямків вдосконалення формування лідерських якостей та soft-навичок ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» на основі світового досіду дозволяє зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано впровадження міжнародних моделей лідерства на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Отримані результати засвідчили, що жодна з розглянутих моделей окремо не здатна забезпечити комплексний розвиток управлінських компетентностей підприємства. Натомість, саме їх синтез у гібридній моделі дозволяє цілеспрямовано усунути виявлені прогалини. Американська та японська моделі формують основу через трансформаційне лідерство, коучинг, менторство та ротації, органічно інтегруючись із наявною корпоративною інфраструктурою групи «Кернел». Скандинавська модель забезпечує розвиток емоційного інтелекту та психологічної стійкості управлінців, а континентальна – підвищення залученості середньої управлінської ланки. Реалізація адаптованої гібридної моделі відповідає домінуючій стратегії інтенсивного зростання та створює системну основу для методичних підходів до розвитку soft навичок, що розглядаються у наступному підрозділі.

2. Розроблено методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» формують цілісну систему, що інтегрує кращі практики американської, японської та скандинавської моделей лідерства з наявною корпоративною інфраструктурою групи «Кернел». Пріоритетними напрямками визначено розвиток емоційного інтелекту та лідерських навичок як найбільш дефіцитних компетентностей управлінського персоналу. Реалізація запропонованих підходів у три етапи впродовж 2026-2028 рр. при орієнтовних витратах 390-510 тис. грн дозволить підвищити середній інтегральний бал soft навичок з 3,89 до $\geq 4,10$ та забезпечити зростання продуктивності праці на 8-12%, що підтверджує економічну доцільність і практичну значущість запропонованих рекомендацій для підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження у кваліфікаційній роботі на тему «Формування лідерських якостей та soft навичок управлінців на основі світового досвіду» досягнуто визначеної мети, а саме: розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи розвитку лідерських якостей і soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», що спираються на успішні моделі міжнародного менеджменту. За підсумками проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Розкрито сутність та класифікація лідерських якостей в сучасному менеджменті. Встановлено, що лідерство є динамічним феноменом, який трактується науковцями по-різному, однак більшість підходів об'єднує розуміння лідерства як здатності особи впливати на поведінку групи з метою досягнення спільних цілей. Еволюція теорій лідерства охоплює чотири основні підходи: теорію рис, поведінкові, ситуаційні та сучасні концепції (трансформаційне, автентичне, адаптивне лідерство). Лідерські якості систематизовано за шістьма групами: інтелектуальні, вольові, комунікативні, емоційні, організаційні та морально-етичні. В умовах BANI-середовища ефективний менеджер-лідер поєднує стратегічне мислення, емоційний інтелект та здатність надихати команду.

2. Визначено структуру та роль у soft навичок у професійній діяльності управлінців. Визначено, що soft skills є невід'ємною складовою управлінської компетентності, структура якої охоплює шість функціональних груп: комунікативні, лідерські, емоційні (EQ), когнітивні, організаційні та адаптивні навички. Доведено, що питома вага soft skills у наборі компетентностей зростає пропорційно рівню управлінської ієрархії – від 40% на лінійному рівні до 70% на рівні топ-менеджменту. В умовах цифрової трансформації soft skills перетворюються з особистого активу керівника на стратегічний ресурс організаційної стійкості.

3. Систематизовано світовий досвід формування лідерства та soft навичок. Розкрито суть 4-х моделей формування лідерства і soft навичок: американську,

японську, скандинавську та континентальну. Порівняння глобальних досліджень засвідчило еволюцію пріоритетів: від комунікації та трудової етики – до аналітичного мислення, адаптивності та EQ. Попри відмінності у підходах усі моделі визнають soft skills стратегічним ресурсом управлінської ефективності, а адаптація кращого світового досвіду є необхідною умовою формування конкурентоспроможного класу управлінців-лідерів в Україні.

4. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Визначено, що соціально-економічні умови функціонування підприємства характеризуються поєднанням значних зовнішніх викликів (воєнна агресія, дефіцит сировини та кадрів, енергетична нестабільність) і суттєвих внутрішніх переваг (корпоративна підтримка групи «Кернел», позитивна динаміка персоналу, енергетична автономія). Компанія посідає стійку позицію на регіональному ринку (2-ге місце у Полтавській обл.) і демонструє здатність до адаптації в умовах системних ринкових потрясінь. Саме ці умови формують специфічний контекст та середовище у якому функціонує система управління підприємством і формуються вимоги до лідерських якостей та soft навичок управлінців.

5. Здійснена діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Підприємство продемонструвало здатність до відновлення після кризових потрясінь: поновлення прибутковості у 2025 році з чистим прибутком 73 548 тис. грн, зростання валової маржі до 17,4%, підвищення оборотності оборотних засобів у 1,4 рази та оптимізація операційних витрат на 16,8% свідчать про достатній рівень управлінської зрілості. Водночас зниження продуктивності праці на 9,6%, висока частка позикового капіталу (80-82%) та волатильність фінансових результатів окреслюють коло управлінських завдань, вирішення яких потребує цілеспрямованого розвитку лідерських якостей та soft навичок управлінців підприємства.

6. Проаналізовано існуючу систему формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Аналіз існуючої системи формування лідерських якостей та soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» засвідчив її структурованість на корпоративному рівні групи

«Кернел» через програми Open AgriTech University, Open Agro College, Kernel HUB, програми кадрового резерву (218 учасників у 2024 р., 29 підвищень) та модель 8 компетенцій – при недостатній інтегрованості у локальні HR-процеси підприємства. Результати анкетного оцінювання за методом «360 градусів» показали, що найрозвиненішими є організаційні та адаптивні навички, тоді як емоційний інтелект та лідерські навички потребують цілеспрямованого розвитку.

7. Обґрунтування впровадження міжнародних моделей лідерства на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» засвідчило, що жодна з розглянутих моделей окремо не здатна забезпечити комплексний розвиток управлінських компетентностей підприємства. Натомість, саме їх синтез у гібридній моделі дозволяє цілеспрямовано усунути виявлені прогалини. Американська та японська моделі формують основу через трансформаційне лідерство, коучинг, менторство та ротації, органічно інтегруючись із наявною корпоративною інфраструктурою групи «Кернел». Скандинавська модель забезпечує розвиток емоційного інтелекту та психологічної стійкості управлінців, а континентальна – підвищення залученості середньої управлінської ланки. Реалізація адаптованої гібридної моделі відповідає домінуючій стратегії інтенсивного зростання та створює системну основу для методичних підходів до розвитку soft навичок, що розглядаються у наступному підрозділі.

8. Розроблені методичні підходи до розвитку soft навичок управлінців ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» формують цілісну систему, що інтегрує кращі практики американської, японської та скандинавської моделей лідерства з наявною корпоративною інфраструктурою групи «Кернел». Пріоритетними напрямками визначено розвиток емоційного інтелекту та лідерських навичок як найбільш дефіцитних компетентностей управлінського персоналу. Реалізація запропонованих підходів у три етапи впродовж 2026-2028 рр. при орієнтовних витратах 390-510 тис. грн дозволить підвищити середній інтегральний бал soft навичок з 3,89 до $\geq 4,10$ та забезпечити зростання продуктивності праці на 8-12%, що підтверджує економічну доцільність і практичну значущість запропонованих рекомендацій для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2026).
3. Адміністрація морських портів України. Українському морському коридору два роки. URL: <https://marad.gov.ua/ua/news/ukrayinskomu-morskому-koridoru-dva-roki> (дата звернення: 24.04.2026).
4. Альхімович О., Кот М. Які навички необхідно розвивати менеджерам, щоб вистояти перед викликами невизначеності? *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Базака Р., Єфремов А. О. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 202-207.
6. Белянська О. А., Передало Х. С. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5133> (дата звернення: 25.03.2026).
7. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (дата звернення: 22.03.2026).
8. Варгата О., Комар Т., Афанасенко В. та ін. Soft skills як важлива умова самотворення особистості фахівців соціономічних професій: теорія і практика. Dallas : Primediae-Launch LLC, 2023. 248 с.

9. Варенік В. М., Піскова Ж. В. Soft, hard та digital skills для менеджерів у цифрову епоху: запити бізнесу та необхідність їх опанування. *Development Management*. 2024. Т. 23. № 1. С. 46-61.
10. Виробництво олії. Компанії харчової промисловості України. КВЕД 10.41. Полтавська область. YC.Market. URL: <https://youcontrol.market/catalog/10.41/poltavska-oblast> (дата звернення: 23.04.2026).
11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту. Київ : Profesional, 2021. 576 с.
12. Галузяк В. М., Акімова О. В., Громов Є. В. Зарубіжний досвід розвитку лідерської компетентності майбутніх менеджерів освіти: психологічні підходи та освітні практики. *Українська полоністика*. 2025. № 28. С. 141-152.
13. Галузяк В. М., Акімова О. В., Громов Є. В. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32-53. URL: <https://les.khpi.edu.ua/article/view/2616-3241.2019.1.03> (дата звернення: 12.04.2026).
14. Глазунова О. Г., Волошина Т. В., Корольчук В. І. Розвиток «soft skills» у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2019. № 7. С. 100-114.
15. Грудцина Ю. В., Петровська Ю. В. Роль soft skills у формуванні управлінської компетентності менеджера в умовах сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/9590> (дата звернення: 22.03.2026).
16. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Віват, 2021. 528 с.
17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1(53). С. 137-144.

18. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : STONE Publishing, 2018. 242 с.
19. Дубей Ю. В., Усатенко О. В., Папіж Ю. С., Юденко В. В. Роль soft skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до компетенцій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/889/877> (дата звернення: 04.04.2026).
20. Євтушенко В. А., Мозгова Г. В. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98> (дата звернення: 07.04.2026).
21. Кадровий резерв Kernel: як ми ростимо лідерів всередині компанії. Блог компанії Kernel. 26.05.2025. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/kadrovuj-rezerv-kernel-yak-my-rostymo-lideriv-vsередyni-kompaniyi/> (дата звернення: 27.05.2026).
22. Кернел (Kernel). Офіційний сайт корпоративної групи. URL: <https://www.kernel.ua/ua> (дата звернення: 23.04.2026).
23. Корпоративні компетенції Kernel - знання, що масштабують результати компанії. Новини Kernel. 20.08.2025. URL: <https://career.kernel.ua/novyny/klyuchovi-kompetencziyi-kernel-znannya-shho-masshtabuyut-rezultaty-kompaniyi> (дата звернення: 27.05.2026).
24. Крисько Ж. І. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5082> (дата звернення: 27.05.2026).
25. Лисак В., Андрейцева І. Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. *Економічний простір*. 2025. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/351308> (дата звернення: 17.04.2026).

26. Лугова В. М., Серіков Д. О. Модель розвитку управлінської компетентності керівників підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 1(39). С. 227-234.
27. М'яка сила Швеції: успіхи та виклики. *Adastra*. 2023. URL: <https://adastra.org.ua/blog/myaka-sila-shveciyi-uspihi-ta-vikliki> (дата звернення: 01.04.2026).
28. Максимова М. В. Роль soft skills у формуванні ефективного публічного управління: виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6654> (дата звернення: 11.04.2026).
29. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
30. Мерефа Т. В., Кулик В. А. Цифрові технології штучного інтелекту в системі розвитку лідерства на підприємстві. *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Штучний інтелект у науці та освіті» (AISE 2026)*. Київ, 2026.
31. Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2023. № 53. С. 40-45.
32. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 274 с.
33. Олійник І. О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222-228.
34. Панова І., Ілющенко І. Особливості шведської моделі соціально-економічного розвитку та перспектив застосування для України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 332(7). URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/220> (дата звернення: 01.05.2026).
35. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до лідерства в умовах невизначеності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 3(33). С. 358-369.

36. Повне досьє на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373907/ (дата звернення: 24.04.2026).
37. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналом: зарубіжний досвід. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 29-35.
38. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184-187.
39. Птащенко О. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: американський, японський та європейський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 45-52.
40. Сергієнко Л. С. Природа й сутність лідерських якостей. *Науковий вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Педагогічна*. 2020. Вип. 68. Ч. 1. С. 91-95.
41. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 290 с.
42. Статут Приватного акціонерного товариства «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел Груп» (нова редакція). Затверджено протоколом №2 річних загальних зборів акціонерів від 08.05.2025. Полтава, 2025. 16 с.
43. Тимошенко В. А. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3450> (дата звернення: 06.04.2026).
44. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. А. Стилi лiдерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682> (дата звернення: 07.04.2026).
45. Трейсі Б. Лідерство. Харків : Фабула, 2018. 144 с.
46. Цілина М. А. Формування soft skills і компетенцій у здобувачів вищої освіти як підґрунтя адаптації майбутніх фахівців до професійної діяльності.

Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2023. № 11. С. 156-166.

47. Чаусов Д. В., Бруховецька Н. Ю. Визначення і зміст поняття «Soft-Skills» майбутніх фахівців. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. Управління та адміністрування.* 2024. № 28(57). URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/723> (дата звернення: 12.04.2026).

48. Черушева Г. Б. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2023. № 1(28). С. 128-137.

49. Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York : Free Press, 1985. URL: <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass> (дата звернення: 30.03.2026).

50. Blake R. R., Mouton J. S. *The Managerial Grid.* Houston : Gulf Publishing, 1964. URL: <https://archive.org/details/managerialgrid0000blak> (дата звернення: 30.03.2026).

51. Burns J. M. *Leadership.* New York : Harper & Row, 1978. URL: <https://archive.org/details/leadership00burn> (дата звернення: 30.03.2026).

52. Carlyle T. *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History.* London : James Fraser, 1841. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/1091> (дата звернення: 29.03.2026).

53. Daft R. L. *The Leadership Experience.* Boston : Cengage Learning, 8th ed., 2023. URL: <https://studylib.net/doc/27644263/richard-daft-the-leadership-experience-2022--cengage-1> (дата звернення: 02.04.2026).

54. Fiedler F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York : McGraw-Hill, 1967. URL: <https://archive.org/details/theoryofleadersh0000fied> (дата звернення: 30.03.2026).

55. Hersey P., Blanchard K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* 4th ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1982. URL: <https://archive.org/details/managementoforga0000hers> (дата звернення: 30.03.2026).

56. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10. P. 271-301.
57. Mäkinen V., Varis K. The Differences Between Japanese and Western Strategic Management and the Diffusion of Management Practices in Both Directions. *American Journal of Management*. 2023. Vol. 23(1). URL: <https://www.articlegateway.com/index.php/AJM/article/view/5870> (дата звернення: 31.03.2026).
58. Open Agro University / Open Agritech University. Освітній проєкт корпоративної групи «Кернел». URL: <https://oau.kernel.ua> (дата звернення: 23.04.2026).
59. Robles M. M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*. 2012. Vol. 75. № 4. P. 453-465.
60. Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35-71.
61. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435> (дата звернення: 29.03.2026).
62. Terry G. R. Principles of Management. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1960. URL: <https://www.britannica.com/topic/leadership> (дата звернення: 02.04.2026).
63. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023. 262 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 01.04.2026).

ДОДАТКИ