

**DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
Faculty «Economic and Business»**

**Scientific papers**  
**OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
(ECONOMIC SCIENCES)**

№ 1 (45)



Melitopol, 2022

**Засновник**

Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
Факультет економіки та бізнесу

**УДК 631.1(06)**

Збірник наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) / За ред. С.В. Кальченка. – Мелітополь:  
Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2022. - № 1(45). –  
174 с.

**Голова редакційної колегії (науковий редактор):**

Кальченко С.В. – д.е.н., професор кафедри бізнес-консалтингу  
та міжнародного туризму

**Відповідальні за випуск збірника:**

Ортіна Г.В. – д-р. держ. упр., доцент, декан факультету  
економіки та бізнесу  
Кальченко С.В. - д.е.н., професор кафедри бізнес-консалтингу  
та міжнародного туризму  
Демченко І.В. – к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування

**Комп'ютерна верстка: Демченко І.В.**

Збірник наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) включений до Переліку наукових фахових  
видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути  
опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ  
МОН №1328 від 21.12.2015 р.).

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових  
фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня  
2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено  
наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020  
№ 886.

Друкується за рішенням Вченої ради  
Таврійського державного агротехнологічного університету  
(протокол №08 від 22.02.2022 р.).

Свідцтво про державну реєстрацію друкованого засобу  
масової інформації КВ №24284-14124 ПР від 24.12.2019 р.

ISSN 2519-884X

**Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52**

**Digital Object Identifier System (DOI)**

Матеріали друкуються мовами оригіналів – українською,  
російською та англійською.  
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

**Адреса редакційно-видавничого відділу:**

Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
Навчальний корпус №2, кабінет 2.206  
пр-т Б. Хмельницького, 18,  
м. Мелітополь, Запорізька обл.  
72312, Україна  
тел./факс. (0619) 42-32-01  
e-mail: sp\_tsatu@tsatu.edu.ua, ludsins2017@ukr.net

Підписано до друку 23.02.2022 р.  
Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Ум.-друк. арк. 15  
Наклад 100.

Мелітопольська типографія «Люкс»  
ПП Верескун В.М. св. ДК № 1125  
72312, м. Мелітополь, вул. Грушевського ,10  
тел. (0619) 444511

Надруковано з готового оригінал-макету у Мелітопольській  
типографії «Люкс»

© Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного

# Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 1 (45), 2022

## ЗМІСТ

### МЕНЕДЖМЕНТ

Агєєва І.В. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ПРОБЛЕМИ.....	7
Вороніна Ю.Є. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	17
Єременко Л.В., Єременко Д.В. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА .....	23
Захарова Н.Ю. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	29
Судомир С.М., Літвінов В. І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	37
Федуняк І.О., Христенко Г.М. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	43

### ЕКОНОМІКА

Пристемський О.С. БЕЗПЕЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ .....	50
Сливінська О.Б. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАТИСТИКИ В УКРАЇНІ .....	56
Трусова Н.В., Гривківська О.В., Котвицька Н.М. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	62
Трусова Н.В., Болтянська Л.О. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІМЕЙНИХ ФОРМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА.....	70
Трусова Н.В., Єременко Д.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В МЕРЕЖЕВІЙ ІТ-СИСТЕМІ .....	76

## **ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Трусова Н.В., Виговська Н.Г., Пристемський О.С.  
СТАБІЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ .....84

Трусова Н.В., Пристемський О.С. Мельник Л.В.,  
Дума В. Л.,  
ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА  
ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЛІКВІДНИХ АКТИВІВ  
ПІДПРИЄМСТВ.....91

## **ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

Косторной С.В., Піхняк Т.А.  
ПОДАТКОВІ ПРЕФЕРЕНЦІЇ, ЯК ЗАСІБ  
ПІДТРИМКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ..... 100

Боднар О.В.  
МІСЦЕ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ  
В ОБЛІКОВІЙ СИСТЕМІ..... 107

## **МАРКЕТИНГ**

Трусова Н.В.  
КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ..... 112

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

Герчанівська С.В., Ярема Л.В., Гурська І.С.  
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ  
АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....119

Лисак О.І.  
SCM-СИСТЕМИ ЯК ЗАСІБ АВТОМАТИЗАЦІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМИ.....125

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ**

Гривківська О.В.  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ  
ТУРИЗМУ НА ПРИНЦИПАХ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....133

Єременко Д.В., Єременко Л.В.  
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО  
БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ  
ІНСТИТУЦІЙНИХ ВІДНОСИН .....139

**Вимоги щодо розміщення статей у Збірнику  
наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного  
університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) .....146**

УДК: [331.1:159.947]

Єременко Л. В., к.психол.н., ст. викл.  
Єременко Д. В., д.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

*Анотація.* У статті розглянуто природу та сутність керівництва та лідерства в контексті організаційного розвитку. На основі системного аналізу показано, що лідерство і керівництво є об'єктивно різноспрямованими функціями організаційного функціонування і розвитку як в предметно-діяльнісному, так і в соціально-психологічному аспектах. Забезпечення їх діалектичної єдності є однією з головних умов організаційного розвитку в сучасних умовах.

*Ключові слова:* лідерство, менеджмент, емергентність, лідерські функції, психосоціальний розвиток.

**JEL code classification:** M12, M14

Yeremenko L. V., PhD, Senior Lecturer  
Yeremenko D. V., D.Sc., Associate Professor  
Dmitro Motorniy Tavria State Agrotechnological University

## SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECT OF EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

*Abstract.* Management psychology is a fully formed practice-oriented branch of social psychology, which has its own theoretical and methodological basis, conceptual apparatus and methodological support. Today there are many curricula, manuals and textbooks on this discipline, the amount of scientific and popular science work on specific aspects of psychology of management is very significant. The article presents concept of the essence and matter of management and leadership in the frames of organizational development. Basing on system analysis the article proves that leadership and management are objectively multidirectional functions in the context of an organization's operating and development in functional as well as sociopsychological aspects. Maintaining their dialectical unity is one of the crucial factors of development of a presentday organization.

Organizational leadership in the modern sense is an emergent phenomenon that is the result of subject-subject interaction of the leader and subordinates, aimed at ensuring the long-term development of the organization.

In the context of organizational functioning and development, leadership and leadership should not be considered as multidirectional functions. In this regard, one of the key tasks of the organizational psychologist is to ensure their dialectical interaction.

Leadership is manifested in the implementation of four interrelated functions: the formation of vision, mission formulation, strategy development, ensuring the implementation of the strategy.

Individual possibilities of realization of these functions are caused by the leadership potential which is formed in the course of the decision of the first five crises of psychosocial development.

*Keywords:* leadership, management, emergentness, leader's functions, leader's functions, psychosocial development.

**Постановка проблеми.** Психологія управління є цілком сформованою практико-орієнтованою галуззю соціальної психології, що володіє власною теоретико-методологічною базою, понятійним апаратом і методичним забезпеченням. Сьогодні існує безліч навчальних програм, навчальних посібників і підручників з даної дисципліни,

обсяг наукових і науково-популярних робіт з конкретних аспектів психології управління дуже значний.

Однак при детальному дослідженні ситуації легко переконатися, що вона далеко не настільки очевидна. Понятійний апарат психології управління залишається в значній мірі не оформленим. Трагування переліку

ключових понять варіюється в широкому спектрі від логіки буденного, здорового глузду до максимально абстрактних теоретичних узагальнень. Одним з найбільш показових прикладів такого роду представляється проблема визначення понять «керівництво» і «лідерство», а також ролі і взаємозв'язку описуваних цими поняттями функцій в організаційному контексті. Не вимагає спеціального доказу факт, що дана проблема є однією з ключових в психології управління, як в теоретичному, так і в прикладному аспектах. Навіть у спеціальних роботах, присвячених організаційному лідерству, дані поняття трактуються як синонімічні або розглядаються майже виключно в логіці співвіднесення формальної і неформальної інтрагрупових структур влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема лідерства протягом багатьох років залишається однією зі стрижневих не тільки в психології управління, але і в соціальній психології в цілому. Це обумовлено як очевидною прикладною значимістю даного феномена в найрізноманітніших соціальних контекстах, так і тим, що до сьогодні відсутня будь-яка єдина точка зору на природу і суть лідерства. Як зазначає Р. Дафт, на сьогоднішній день «існує більше 350 визначень лідерства. «Лідерство - це найбільш очевидний і найменш зрозумілий феномен у світі» [4, с. 19]. Свого часу різними дослідниками була продемонстрована недостатня евристичність всіх класичних теорій лідерства. Це пов'язано, на наш погляд, не стільки з методологічною обмеженістю концепцій, скільки зі специфікою лідерства як предмета соціально-психологічного дослідження.

Лідерство як в широкому сенсі, так і стосовно тієї чи іншої конкретної сфері соціальної активності являє собою типовий приклад особливого класу феноменів, які американський методолог і фахівець в галузі розробки бізнес-моделей Д. Гараедагі позначив як емергентні (від англ. *emerge* - проявлятися, виникати), що є «продуктом взаємодій, а не сумою дій частин», в силу чого «вони не піддаються безпосередньому виміру. Якщо це все ж таки необхідно, то залишається лише вимірювати їх прояви» [2, с. 79]. Іншими словами, мова йде про складні, багатопланові явища, що виникають в результаті синер-

гічного ефекту (тобто в цілому не зводяться до простої суми елементів, що їх утворюють), які характеризуються високим ступенем мінливості, оскільки «саме поняття взаємодії має на увазі динамічний процес, що створює стани, які змінюються в часі» [2, с. 80].

Зрозуміло, що такого роду явища повинні вивчатися через найбільш значущі свої феноменологічні прояви в тому чи іншому соціальному контексті. Звідси випливає необхідність переходу від досліджень лідерства взагалі до його предметного вивчення в конкретних сферах людської життєдіяльності. Одним з найбільш очевидних і значущих дослідницьких полів такого роду є організаційне функціонування і розвиток.

На підставі аналізу наявних сучасних практикоорієнтованих і прикладних досліджень, пов'язаних з організаційним розвитком, можна констатувати, що грань між феноменом лідерства і функцією управління — цими основними складовими менеджменту в сучасних умовах — відображає співвідношення понять «стратегія — тактика» і «майбутнє — сьогодні».

Центральним завданням управління (керівництва) є забезпечення поточного функціонування організації, ухвалення оперативних рішень і контроль за їх виконанням. З цього приводу основним джерелом впливу типового керівника є його офіційна статусна позиція в організаційній ієрархії, тобто «авторитет влади», підсилення якого особистісним авторитетом, безумовно, бажано, але не обов'язково, з точки зору ефективного виконання ним своїх функцій. Слід також додати, що «управлінці» зазвичай стурбовані інтересами виробництва, кількістю і якістю продукції в значно більшій мірі, ніж потребами персоналу, а найефективнішим методом впливу на підлеглих вважають адміністративний контроль. За словами Р. Хейфіца, «управління — це робота фахівця. Це застосування влади, беззастережне затвердження особи, яка наділена командними повноваженнями» [11, с. 200].

Завданням лідерства є забезпечення перспективного розвитку організації, в силу чого лідер повинен володіти вираженою здатністю до створення образів і ментальних моделей досить віддаленого майбутнього, не

тільки очолюваної ним соціальної структури, а й усього середовища її життєдіяльності. При цьому для лідера важливо не тільки сформувати власне бачення, а й захопити ним персонал організації, мотивувати людей на досягнення віддалених цілей, зробивши їх своїми послідовниками і соратниками. Цілком очевидно, що втілення цього підходу під силу тільки особистості, що володіє у високому ступені справжньою «владою авторитету» і достатнім кредитом довіри членів спільноти. Оптимальною, з позиції ефективності організаційного лідерства, є ситуація, в якій особистісний авторитет лідера підкріплюється високою офіційною статусною позицією, тобто «авторитетом влади». На відміну від управлінців, лідери зазвичай сконцентровані на людях і їх потребах — «людських ресурсах організації» — більшою мірою, ніж на матеріальних аспектах виробничого процесу, і воліють делегування повноважень тотальному контролю. На відміну від управління, лідерство, на думку Р. Хейфіца, завжди має творчий характер [11, с. 200].

Проблема полягає в тому, що лідерство і управління, при уважному розгляді, являють собою не просто різноспрямовані, але багато в чому взаємозаперечуючі функції. Для того щоб створити образ майбутнього, необхідно абстрагуватися від теперішнього, а втілення цього образу в реальність означає руйнування існуючого порядку речей. У цьому сенсі «тут і зараз» лідери завжди ратують за відмову від сформованої моделі організації та виробничої практики, а управлінці — за їх збереження. Разом з тим, фахівці у галузі організаційного розвитку та управлінського консультування висловлюють майже одностайну думку, що в епоху інформаційної економіки в сучасних умовах, які характеризуються різним ступенем невизначеності, непередбачуваності і мінливості бізнес-середовища, саме людина, як особистість і повноцінний самостійний суб'єкт, є головним, а в багатьох випадках і єдиним джерелом доданої цінності і першорядне значення набувають саме лідерські функції. На думку Р. Фостера і С. Каплана, забезпечення оптимальних умов для реалізації функцій лідерства на сьогоднішній день є одним з пріоритетних завдань оперативного управління організацією [11, с. 201-202].

**Мета статті.** Проаналізувати функції організаційного керівництва та лідерства в їх діалектичному взаємозв'язку, а також показати можливості використання саме психологічних концепцій з метою оцінки та розвитку лідерського потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз досліджень з даної проблематики дозволяє виявити у взаємозв'язку ключові функції організаційного лідерства, що представляють собою феноменологічні прояви лідерства як емергентного явища в конкретному соціальному контексті.

Першою такою функцією є формування бачення яскравого, емоційно насиченого образу бажаного майбутнього. Бачення зверне не до внутрішньої мотиваційної структури співробітників організації і покликане відповісти на питання: «для чого?». Для чого слід піти на очевидний ризик, пов'язаний з руйнуванням сформованого порядку речей, відмовитися від звичних умов і алгоритмів діяльності, вкладати додаткові зусилля і, можливо, навіть жертвувати актуальними особистими інтересами. З такої позиції розгляду стає цілком зрозуміло, що по-справжньому ефективно бачення, є «цементуючою основою, що зв'язує людей, які докладають спільні зусилля і поділяють спільні цінності» [1, с. 33], не може бути просто результатом впливу окремої особистості, наскільки б високим ступенем «влади авторитету» вона не володіла. Тому повноцінна реалізація даної лідерської функції ні в якій мірі не зводиться до здатності конкретного індивіда подавати лише власні фантазії в яскравій і привабливій «упаковці», вона вимагає цілеспрямованої роботи по виявленню і формуванню спільних цінностей, установки особистісно значущих довгострокових цілей, які повинні знайти виразне відображення в образі бажаного майбутнього.

Другою ключовою функцією організаційного лідерства є формулювання місії. Під місією розуміється основна стратегічна мета (на думку багатьох дослідників, вона також включає опис основних цінностей) організації. Якщо бачення дає відповідь на питання: «для чого?», то місія - на питання: «що?». Що має бути зроблено для того, щоб образ бажаного майбутнього став реальністю? При цьому, на відміну від образу майбутнього,

який цілком може надихати людей і бути при цьому досить широким і навіть абстрактним, місія характеризується ясністю і чіткістю, оскільки вона безпосередньо задає напрямок розвитку. Місія не може бути невизначеною і неконкретною.

На думку Е. Гроува, лідери «повинні встановити чіткий напрямок. Зовсім не обов'язково, що він буде правильним. Але він обов'язково повинен бути чітким і ясным»[3, с. 141-142]. Це не означає, що організація повинна безоглядно слідувати в заданому напрямку, навіть якщо стає очевидно, що місія не цілком адекватна баченню. Місія може коригуватися і радикально змінюватися, але ясність і визначеність повинні зберігатися постійно. Як доведено в ряді соціально-психологічних досліджень, для ефективного виконання даної функції лідер повинен свідомо і цілеспрямовано підтримувати і культивувати плюралізм в організації, зберігаючи при цьому власну чітко виражену, полнезалежну позицію[8].

Третя ключова функція організаційного лідерства - розробка стратегії. Стратегія описує послідовність дій, необхідних для виконання місії, і відповідає на питання: «як?». Як саме досягти основної мети, тим самим впливши на бачення в реальність? Зрозуміло, що це просто неможливо зробити за допомогою якогось одноразового, нехай навіть дуже серйозного зусилля — в іншому випадку можна констатувати неадекватність бачення і місії. Тобто наявні можливості і ресурсна база не дозволяють системі безпосередньо перейти з актуального стану А в бажаний стан А'. Зауважимо, що на практиці, зіткнувшись з цією проблемою, багато топ-менеджерів, спрямованих на реалізацію саме функції керівництва, вважають за краще змінити бачення і переформулювати місію, зробити їх «реалістичними», наблизивши до наявних можливостей і тим самим фактично звівши до короткострокових цілей і локальної модернізації. Завданням же лідера в такій ситуації є отримання вичерпної відповіді на питання: «Який саме крок в заданому місією напрямку можна зробити прямо зараз, виходячи з наявних можливостей і ресурсів?». Подібного роду кроки зазвичай називають стратегічними діями. Реалізація стратегічної дії призводить до переходу системи з пер-

винного стану А в проміжний стан В, що тягне за собою зміну ресурсної бази і можливостей організації, які стають більш адекватними до бажаного стану А'. На цьому етапі розробки стратегії дуже важливо з максимальним ступенем точності описати і оцінити стан (так само як і подальші проміжні стани), що дозволить визначити наступну стратегічну дію, що переведе систему з проміжної позиції В у проміжну позицію С і т. ін. Таким чином, створюється послідовність стратегічних дій, що забезпечує перехід організації з актуального стану А в бажаний стан А'. Парадокс ефективної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє «подолати прірву в кілька стрибків». Зрозуміло, що розробка такого роду стратегій вимагає перш за все організації якісної командної роботи, в межах якої залучені співробітники не просто виступають в ролі експертів з тих чи інших конкретних питань, але є повноцінними суб'єктами даної діяльності.

Четверта, ключова функція організаційного лідерства - забезпечення реалізації стратегії. При цьому мова йде в першу чергу про забезпечення людськими ресурсами, тому дана функція відповідає на питання: «Хто?» (хто саме повинен реалізовувати ті чи інші дії, передбачені стратегією?). Центральну роль тут відіграє делегування повноважень в поєднанні з оцінкою компетенції співробітників і потенціалу їх професійно-особистісного розвитку, а також ефективна психологічна підтримка і мотивуючий вплив в складних ситуаціях, в тому числі при майже неминучих локальних невдачах.

Наведена стисла характеристика ключових лідерських функцій показує, що їх максимально ефективна реалізація можлива лише в логіці міжособистісної взаємодії «суб'єкт—суб'єкт», тобто підлеглі повинні виступати повноцінними совиконавцями ведучого і володіти необхідними для цього можливостями і особистісним потенціалом. Невипадково Р. Дафт визначає лідерство як «взаємини між лідером і членами групи, що впливають один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі»[4, с. 20].

Зупинимося ще на одному принципово важливому в розглянутому контексті аспекті. Якщо уявити зазначені взаємопов'язані фун-

кції лідерства у вигляді класичної пірамідальної структури, вершиною якої є бачення, а підставою — забезпечення реалізації організаційної стратегії, то, як показано на рисунку 1, розвиток («будівництво піраміди») відбу-

вається «згори—донизу», що реально дозволяє оптимізувати організаційну структуру для вирішення завдань перспективного розвитку.

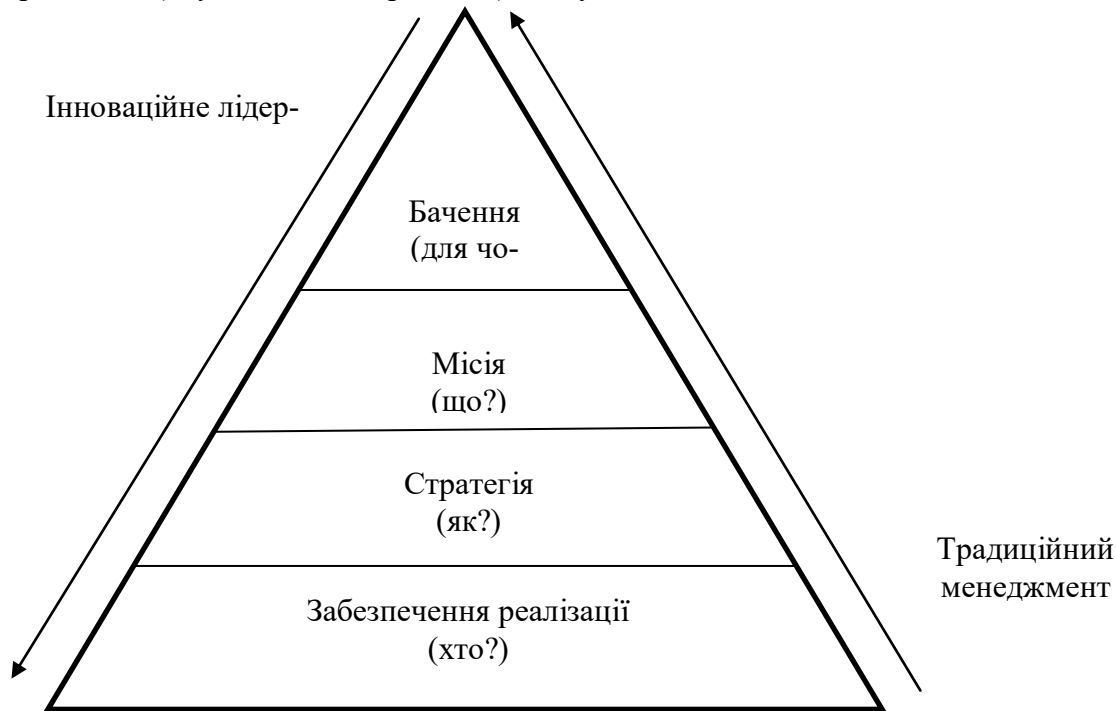


Рис. 1 Структурні відмінності між інноваційним лідерством і традиційним менеджментом

Зрозуміло, що така схема є принципово інноваційною. Водночас в межах традиційного менеджменту і пов'язаних з ним класичних шкіл стратегічного планування піраміда, що включає ті ж самі «поверхи», будується протилежним, добре відомим з часів фараонів способом — «знизу—догори». Тобто стратегія, місія і бачення є послідовними похідними від існуючої організаційної структури, максимально адаптованими до неї, що, по суті, виключає справжній розвиток. Саме цим в першу чергу пояснюється неефективність таких підходів у сучасних умовах.

Розгляд ключових лідерських функцій в їх взаємозв'язку в формі єдиної структури дозволяє виявити основні закономірності особистісного розвитку, що опосередковують лідерський потенціал індивіда, тобто його здібності до реалізації даних функцій в їх сукупності.

Найбільш релевантною для опису і оцінки лідерського потенціалу індивіда представляється, на наш погляд, психосоціальна концеп-

ція розвитку, оскільки в її межах не тільки оцінюються в нерозривному взаємозв'язку онто - і соціогенетичні детермінанти розвитку, а й розкривається конкретний механізм цього взаємозв'язку. Не менш важливо, що в основі психосоціальної концепції полягає сформульований Е. Еріксоном епігенетичний принцип розвитку[13]. Даний принцип безпосередньо може бути застосовано до структури ключових лідерських функцій, що представлена вище, а взагалі, і до лідерства як емергентного явища.

З погляду психосоціальної концепції, сукупні результати перших п'яти стадій епігенетичного циклу визначають формування особистісного (в нашому конкретному випадку лідерського) потенціалу індивіда в дитинстві і юності, а трьох наступних — харак-



теризують ступінь його реалізації і розвитку в самостійному дорослому житті.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сформулюємо деякі висновки.

Організаційне лідерство в сучасному розумінні являє собою емергентний феномен, що є результатом суб'єкт-суб'єктної взаємодії лідера і підлеглих, спрямованого на забезпечення перспективного розвитку організації.

У контексті організаційного функціонування і розвитку керівництво і лідерство необхідно розглядати як різноспрямовані функції. У зв'язку з цим одним з ключових завдань організаційного психолога є забезпечення їх діалектичної взаємодії.

Лідерство проявляється в процесі реалізації чотирьох взаємозв'язаних функцій: формування бачення, формулювання місії, розробка стратегії, забезпечення реалізації стратегії.

Індивідуальні можливості реалізації цих функцій обумовлені лідерським потенціалом, що формується в процесі вирішення перших п'яти криз психосоціального розвитку.

Використання психосоціальної концепції розвитку з метою оцінки і розвитку лідерського потенціалу виявляється не тільки доцільним, але і необхідним для оптимізації кадрової політики організації і забезпечення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Отже, ми розглянули ряд ключових питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності організаційного лідерства в сучасних умовах. Зрозуміло, що цим не вичерпується те коло теоретико-методологічних і предметно-прикладних проблем, яке було схематично позначено на початку даної статті. Цілком очевидно, що повноцінне їх вирішення вимагає скоординованих, цілеспрямованих зусиль широкого кола дослідників і фахівців-практиків.

#### Список використаних джерел

1. Курс MBA по менеджменту / Под ред. А. Коэна. СПб., 2014. 512 с.
2. Гараедаги Д. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск, 2017. 480 с.
3. Гроув Е. Выживают только параноики. Київ: 2014. 200 с.
4. Дафт Л. Уроки лидерства. Київ: 2016. 480 с.
5. Джуелл Л. Индустриально-организационная психология: Підручник. Київ: 2011. 720 с.
6. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2017. Вип.1, т. 2. С. 150-155.
7. Кабаченко Т. С. Психология управления: Підручник. Київ: 2017. 384 с.
8. Кондратев М. Ю., Іллін В. А. Азбука соціального психолога-практика. Київ: 2017. 464 с.
9. Ке де Ври М. Містика лідерства. Київ: 2013. 280 с.
10. Фінкельштейн С. Помилки топ-менеджерів провідних корпорацій. Київ: 2014. 394 с.
11. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. СПб., 2015. 378 с.
12. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. Київ: 2017. 863 с.
13. Еріксон Е. Ідентичність: юність і криза. Київ: 2006. 86 с.
14. Erikson E. The life cycle completed. N. Y., 1982. 59 с.

#### References:

1. Kurs MBA po menedzhmentu [Pod red. A. Koena](2014). SPb.
2. Haraedahy D. (2017) Systemnoe myshlenye: kak upravliat khaosom y slozhnyму protsessamy. Mynsk.
3. Hrouv E. (2014) Vyzhyvaiut tilky paranoiky. Kyiv.
4. Daft L. (2016) Uroky liderstva. Kyiv.
5. Dzhuell L. (2011) Industrialno-orhanizatsiina psykholohiia: Pidruchnyk. Kyiv.
6. Yeremenko L. V. (2017) Rol emotsiinoho intelektu u profesiinii kompetentnosti kerivnyka. *Zb. nauk. Prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Psykholohichni nauky*,1(2), 150-155.
7. Kabacheniia T. S. (2017) Psykholohiia upravlinnia: Pidruchnyk. Kyiv.
8. Kondrattiev M. Yu., Yllin V. A. (2017) Azbuka sotsialnoho psykholoha-praktyka. Kyiv.
9. Ke de Vry M. (2013). Mistyka liderstva. Kyiv.
10. Finkelshtein S. (2014). Pomylyky top-menedzheriv providnykh korporatsii. Kyiv.
11. Foster R., Kaplan S. (2015) Sozydatelnoe razrushenye. SPb.
12. Shumpeter Y. (2017) Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Kapitalizm, sotsializm, demokratiia. Kyiv.
13. Erikson E. (2006) Identychnist: yunist i kryza. Kyiv.
14. Erikson E. (1982) The life cycle completed. N. Y.

**Вимоги до статей, що друкуються  
у “Збірнику наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)”**

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить до 4 разів на рік. Останні дати подання статей:

№1 – до 1 березня; №2 – до 1 травня; №3 – до 1 жовтня; №4 – до 1 грудня.

**Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно подати:**

**1. Електронний варіант статті**, оформлений відповідно до наведених нижче вимог, виконаний у редакторі MS Word.

**2. Рецензію доктора наук** (за тематикою статті) – для авторів без вченого ступеня. Відсканований документ повинен містити підпис рецензента, засвідчений печаткою установи, в якій він працює.

**3. Файл із відомостями про автора** (прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи, поштова адреса для пересилання авторського примірника, контактні телефони, адреса електронної скриньки) та інформацією про кількість примірників і необхідність поштової пересилки.

**4. Електронні копії анотації англійською мовою** у форматах *jpeg* (сканована копія) та *doc* (у редакторі MS Word), завірену професійним перекладачем або викладачем англійської мови зі знанням економічної термінології.

**5. Електронну копію платіжних документів** (оплата здійснюється після прийняття позитивного рішення щодо друку статті).

Пакет перерахованих вище матеріалів надсилається на електронну скриньку:  
sp\_tsatu@tsatu.edu.ua, ivanvd@ukr.net

**Структура статті:**

- 1. Індекс УДК.**
- 2. Прізвище та ініціали автора.**
- 3. Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
- 4. Назва статті** (до десяти слів).
- 5. Анотація мовою статті** (від 300 до 500 знаків)
- 6. Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
- 7. Код JEL Classification.**
- 8. Прізвище та ініціали автора (англійською).**
- 9. Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
- 10. Назва статті (англійською).**

**11. Розширена анотація англійською мовою** (від 1600 до 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки

**12. Ключові слова (англійською).**

**13. Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:

**13.1 Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);

**13.2 Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);

**13.3 Формулювання цілей статті** (постановка завдання);

**13.4 Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);

**13.5 Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

**14. Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

**15. Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", "Управління та адміністрування":

**051 – Економіка;**

**071 – Облік і оподаткування;**

**072 – Фінанси, банківська справа та страхування;**

**073 – Менеджмент;**

**075 – Маркетинг;**

**076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.**

**Технічні вимоги до оформлення статті:**

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, російською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
  - Індекс УДК - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Прізвище та відомості про автора (авторів) - Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті - Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова - Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Код JEL Classification - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;

- Прізвище та відомості про автора (англійською) - Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті (англійською) - Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова (англійською) - Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Текст статті - Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
  - Порожній рядок;
  - Список використаних джерел – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см, слова "Список використаних джерел" виділяються напівжирним шрифтом;
  - Порожній рядок;
  - Список використаних джерел (англійською) - References – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см;
- Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці


- Оформлення ілюстрацій:



Рис. 1. Назва рисунку.

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею "Enter", не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша "Tab").
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56-59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).

- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

**Редакція може відхилити статтю, якщо:**

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;
- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування.

Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

**Сподіваємося на плідну співпрацю!**

Редакційна колегія Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)

**Контактні дані:**

Адреса: 72315, Україна, Запорізька область,  
м. Мелітополь, пр-т Б. Хмельницького, 18,  
Таврійський державний агротехнологічний університет,  
Факультет економіки та бізнесу.  
тел. (0619) 42-32-01 – **Ортіна Анна Володимирівна**