ШИФР РОБОТИ 174539ADTS

НАЗВА РОБОТИ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ

2026

Зміст

Зміст 2

1.Вступ..... 3

2. Результати дослідження 6

2.1. Загальна характеристика психологічних особливостей особистості відповідно рівнів спіральної динаміки..... 6

2.2. Психологічні особливості управлінської культури агропідприємства 9

2.3. Порівняння управлінської культури деяких агропідприємств Миколаївської області в контексті спіральної динаміки 10

3. Висновки..... 14

Список використаних джерел 15

Додатки..... 18

Анотація..... 24

1. Вступ

Традиційно аграрна справа розглядається у вимірі оптимізації технологічних процесів, управління ресурсами та економічної ефективності, але у сучасних умовах повномасштабного вторгнення, психологія стає усе дедалі важливішим напрямом кризового управління, коли стрес, постійна небезпека, втрата устаткування та кадровий дефіцит кидають виклик стійкості аграрного сектору.

Психологічні якості керівника, мотивація персоналу та комунікація – аспекти управління, які зазнали найбільших змін. Роль керівника в житті підприємства, яка тільки здавалося б, через інноваційний менеджмент та технології стала мінімальною, знову стала ключовою. Матеріальна мотивація більше не є керуючим стимулом для працівників, поступаючись потребі у безпеці та підтримці. А правильна комунікація в умовах війни передбачає не просто передачу інформації, а здатність контролювати рівень страху та постійної невпевненості, визнати складність обставин та повернути відчуття контролю над ситуацією.

Працівники зазнають травматичного досвіду: втрата близьких, вимушене переміщення, робота в умовах небезпеки. Усе це безпосередньо впливає на їхню мотивацію та продуктивність, здатність чітко виконувати задачі та довіру до керівництва. Найголовнішою задачею керівника є турбота про безпеку, розуміння та психологічна підтримка своїх працівників, створення механізмів подолання стресу та повернення до людей відчуття спроможності жити й працювати далі.

Управління в таких умовах потребує розуміння глибинних мотивів поведінки людей, здатності підтримувати їхню залученість, формувати відчуття значущості спільної справи та довіри до керівництва. Допомогти керівнику розплутати цю складну психологічну проблему може теорія спіральної динаміки.

Спіральна динаміка - це модель розвитку людської свідомості, ціннісних систем та культур, розроблена на основі робіт Клера Грейвза, популяризована й

розширена Доном Беком і Крісом Кованом. Вона описує еволюцію мислення через "рівні", або "vMEMEs" - ціннісні коди, позначені кольорами, де кожен рівень відображає певний світогляд, мотивацію та поведінку. Це кольорові метафори, де кожен рівень відповідає на виклики середовища, а люди і організації еволюціонують, інтегруючи попередні рівні.

Для України, внаслідок особливостей історичного розвитку, проблематичним залишається перехід різних форм управління та адміністрування від модерних стратегій (синіх і помаранчевих) до постмодерних (зелених, жовтих), тому ця проблема потребує подальшого поглибленого дослідження шляхом аналізу, зіставлення й порівняння стратегій, досвіду різних компаній, синтезу і філософського концептуального узагальнення.

Метою цієї роботи є порівняльний аналіз управлінської культури кількох агропідприємств Миколаївської області різних масштабів і форм управління із застосуванням основних положень інтегральної теорії спіральної динаміки.

Завдання відповідно меті передбачають:

- стислий виклад основних психологічних засад теорії спіральної динаміки;

- виведення з ключових рівнів спіральної динаміки загальних психологічних особливостей управлінця агропідприємством;

- порівняльний аналіз психологічних рис управлінської культури п’ятьох агропідприємств Миколаївської області крізь призму ціннісних рівнів теорії спіральної динаміки.

Рух дослідження відбуватиметься методом дедукції, оскільки, розглянувши основні положення теорії спіральної динаміки, визначивши її універсальність, ми рухатимемось у напрямі від загального до конкретного, від аналізу теорії загалом до конкретного її застосування при висвітленні управлінських стадій розвитку кількох агропідприємств Миколаївської області. Також у роботі застосовуватимуться методи: історичний, діалектичний, типологічний, компаративний, холістичний.

Порівняння характеристик п’ятьох агропідприємств виконано з використанням даних відкритих джерел — сайти компаній, реєстраційна інформація, публічні звіти, PR.

З філософських і психологічних позицій теорія спіральної динаміки застосовує універсальний інтегральний підхід, зокрема до менеджменту і теорій управління [1]. Концепції стадій людського розвитку, зокрема теорія спіральної динаміки, які знаходяться на стику психології, соціальної філософії, теорій управління, є однією з суттєвих складових теорій інтегрального менеджменту [2]. Інтегральний підхід серед зарубіжних дослідників розробляється у працях Кена Вілбера [3, 4], який на сьогодні є самим відомим західним філософом, що розробив теорію інтегрального підходу до самих різних явищ дійсності. Різні аспекти інтегрального підходу в управління висвітлені у працях таких дослідників як Жан Гебсер [5], Клер Грейвз [6], Дон Бек, Крістофер Кован [7], Сюзанна Кук-Гройтер [8], Джеймс Фаулер [9], Керол Гілліган [10], Роберт Кеган [11], Лоренц Кольберг [12], Джейн Левінджер [13] та ін. Організаційна теорія, лідерство, внутрішнє життя компаній висвічуються в працях таких авторів як Деріл Паулсон [14], Пітер Блок [15], Маргарет Бенефіл [16], Гері Хемел [17] та ін. Аналіз компаній, які працюють, застосовуючи принципи інтегрального менеджменту, зроблений в працях Фредеріка Лалу [18], Жана Франсуа Зобріста [19], Йоса де Блока [20] та ін. Серед вітчизняних дослідників найбільше уваги інтегральному менеджменту приділено в працях Е.А. Кузнєцова [21].

2. Результати дослідження

2.1. Загальна характеристика психологічних особливостей особистості відповідно рівнів спіральної динаміки

Теорія спіральної динаміки (далі - СД) не є суто психологічною, вона є інтегральною, вбираючи у себе елементи психології, філософії, теорії управління. Тенденція до інтегрального знання є однією з провідних у сучасному постмодерному світі, тому ми вважаємо дану теорію зручним інструментом для розуміння психологічних аспектів розвитку будь-якої людини/організації, зокрема управлінця агропідприємствами. Відповідно до концепції СД окрема людина, як і організація, розвивається послідовними рівнями, кожен з яких має власну психологічно-ціннісну характеристику (у позитивному й негативному аспектах).

Бежевий початковий рівень - це стадія виживання, інстинктів, підтримання фізіологічної стабільності на рівні рефлексів та звичок. Це тіло, фізіологія, яка має багато спільного з тваринним світом, оскільки людина є створінням спочатку біологічним, потім соціальним. Для дорослої людини цей рівень залишається базовим, оскільки це турбота про здоров'я (фізичне і психічне), про красу і культуру поведінки для людини свідомої, а також це індивідуальна безпека і задоволення усіх первинних потреб. У негативному сенсі бежевий рівень виявляється для індивіда несвідомого у занедбаності тіла і зовнішнього вигляду, хаотичному способі харчування, стихійному задоволенні первинних потреб.

Якщо говорити про місію сільського господарства, то у контексті СД вона полягає якраз у задоволенні цього рівня для кожної людини, оскільки с/г забезпечує людство первинною базовою потребою у харчах, їжі. С/г працює і розвивається на інших рівнях, як ми покажемо далі, але існує воно саме для цього первинного бежевого рівня.

Фіолетова ціннісна парадигма - це рівень сім'ї, родини, близьких стосунків і взаємин як пошук колективної безпеки у ворожому світі, оскільки світ тут ділиться на «своїх» і «чужих». Сімейні зв'язки, засновані на традиціях і

звичках, мають тут вирішальне значення. Психологічно для свідомої людини ці стосунки тримаються на безумовній любові, взаємній повазі, турботі, відданості (але лише «своїм»). У негативному смислі, якщо людина застрягає на фіолетовому рівні це призводить до явищ «кумівства», клановості, ворожого ставлення до «чужих», забобонності та упередженості.

Червона ціннісна парадигма розвиває у людини, яка дорослішає, власне Его, характер. Відносини будуються за схемою «домінування - підкорення». Є сильне прагнення до миттєвого негайного задоволення потреб, без відчуття провини або сорому. Якщо червона «струна» характеру розвивається позитивно - людина стає сильною, мужньою, з розвинутим відчуттям власної гідності і розумінням «честі». У негативному ключі червоний розвиває у людині егоїзм, агресивність, жагу помсти, тяжіння до насильства, диктату.

Синя - етична, ієрархічна, нормативна стадія розвитку є світом порядку і «єдино вірного» шляху. Це дуже важлива стадія, яка й на сьогодні залишається базовою для більшості людей по всьому світу. На цьому етапі людина вчиться дисципліні, розвиває почуття відповідальності, громадянської мужності, етичних норм, етикету. Це рівень, завдяки якому суспільство стає стабільним та ієрархічним. У негативному варіанті розвитку таке суспільство схильне до застиглого консерватизму, часто догматизму. Люди працюють на зарплатню, вони не схильні відкривати власний бізнес, побоюючись ризиків та панує бюрократія, зашореність, чорно-білий поділ на «правильно - неправильно».

Помаранчева раціоналістична, підприємницька стадія орієнтована на індивідуальний успіх, власний бізнес, багатство. Це доба модерну - атеїстичний світ, технологічний, механістичний. Конкуренція - основа цього рівня. Ключові слова - наука, техніка, ефективність, оптимізація процесів - заради прибутку. Тут керує винахідлива людина, схильна до постійного розвитку, прогресу, інновацій, здорової конкуренції. У негативному аспекті помаранчева людина стає надто жадібною, непорядною, зверхньою до інших через багатство. Вона схильна до нездорової конкуренції, порушення правил і законів заради виграшу будь-якою ціною.

Зелена - дружня, плюралістична, турботлива стадія по відношенню до людей та природи. Це постмодерний світ, де у кожного своя правда. З позитивного боку містить відчуття спільноти та єдності людей, загальнолюдської любові й поваги до інших. Питання вирішуються лише через консенсус. Відкидаються догми та ієрархії. У негативному аспекті може розвинутись культурний релятивізм як заперечення будь-яких авторитетів та ієрархій, перевага суб'єктивного над об'єктивним, ігнорування фактів і логіки.

Всі вищеозначені психологічні парадигми описують наш сучасний світ, конфліктний, де конфлікти відбуваються частіше за все на стику парадигм. Подальший розвиток людини й людства в цілому - перехід у світ другого, безконфліктного порядку - передбачається авторами концепції СД більше гіпотетично, але риси цього переходу вже наявні й спостерігаються.

Жовта інтегративна, адаптивна парадигма описує світ-калейдоскоп, в якому як у мозаїці в різних комбінаціях взаємодіють всі попередні кольорові світи першого рівня, але вони толерантні один до одного й не конфліктують, тому що вміють пристосовуватись і враховувати потреби інших. Це світ адаптивної свободи, особистої незалежності й гідності. Його головні риси - гнучкість і швидка адаптація; вміння домовлятися і взаємодіяти. Ієрархії не відкидаються, але вибудовуються природним шляхом. У цьому світі панує хай-тек (high-tech) - світ високих технологій. Негатив цього рівня може проявлятися у надмірній фрагментації, складнощах з ієрархією (незважаючи на її визнання), потенційна нестійкість структури.

Бірюзова - холістична стадія, настільки інтегральна, що уявляє світ як єдиний організм. Тут вже має панувати не хай-тек, а хай-хьюм - світ високих психологічних і соціальних технологій, духовних практик, роботи з несвідомим, отримання інформації з раціональних та ірраціональних джерел. Оскільки для сучасної масової свідомості такий стан існування залишається гіпотетичним, то в даній роботі ми його означаємо лише в теорії (Мал.1, Додаток 1).

2.2 Психологічні особливості управлінської культури агропідприємства

Психологічні особливості управлінця залежать від рівнів мотивації, стилю лідерства, прийняття рішень, ставлення до змін та команди. Враховуючи загальні психологічні особливості, притаманні кожному рівню СД, проаналізуємо яким чином ці характеристики відбиваються в особливостях управління агропідприємством. Данні зведено у Таблиці 1 (Додаток 2), де кожен рівень включає психологічні риси (мислення, емоції, мотивація), стиль управління й лідерства та приклади в агросекторі.

Як демонструє Таблиця 1, у агропідприємствах управлінці часто поєднують різні рівні, наприклад, синій для структури та помаранчевий для інновацій. Психологічні особливості часто еволюціонують з криз (наприклад, кліматичні зміни штовхають до зеленого чи жовтого). Для розвитку менеджменту агропідприємств рекомендується самоаналіз або аналіз антикризового менеджера: визначити домінуючий рівень і переходити до вищих для стійкості. У регенеративному землеробстві вищі рівні (жовтий, бірюзовий) сприяють цілісним практикам, де управлінець стає "свідомим" лідером екосистеми.

2.3 Порівняння управлінської культури деяких агропідприємств Миколаївської області в контексті спіральної динаміки

1. Фермерське господарство (ФГ) «Чокова Наталія Миколаївна» - типове мале сімейне фермерське підприємство на пострадянському просторі, основний вид діяльності якого - вирощування зернових культур (крім рису), бобових та олійних. Додаткові напрямки включають розведення свиней, допоміжну діяльність у рослинництві, оптову торгівлю зерном та кормами, роздрібну торгівлю м'ясом, а також вантажний автотранспорт. Бере участь у аукціонах Prozorro для оренди с/г угідь, що свідчить про наміри розширення [23, 24].

Фіолетовий є фундаментальним для ФГ, враховуючи сімейність засновників, але не домінуючим, оскільки бізнес формалізований і орієнтований на ринок.

Синій - основний домінуючий рівень для господарства. Воно діє в межах чітких правових норм - реєстрація, сплата податків, участь у державних аукціонах. Традиційна діяльність фокусує на стабільності, обов'язках і дотриманні законів.

Помаранчевий - проявляється в підприємницькому підході: щорічне зростання виручки, участь у конкурентних аукціонах для розширення земель, експорт продукції та диверсифікація.

2. СТОВ «Агрофьюжн» (група компаній Agrofusion) - один з найвідоміших і найуспішніших прикладів вертикально інтегрованої агрокомпанії в Миколаївській області, яка спеціалізується на вирощуванні та переробці томатів. Унікальність компанії полягає у повному вертикальному циклі: насіння/розсада в теплицях, вирощування, переробка на заводах, експорт пасти [25, 26].

Управлінська культура Agrofusion з позицій СД - це цікавий приклад, бо компанія демонструє досить змішаний, перехідний профіль, типовий для успішних середніх/великих агрохолдингів в Україні.

Синій - вертикально інтегрована структура, чіткі процеси на заводах, стандарти якості (міжнародні сертифікати), дисципліна в агровиробництві (томати - дуже чутлива культура до строків і технологій).

Помаранчевий - фокус на максимальній ефективності, експорті, інноваціях у переробці, швидкому масштабуванні (з маленької компанії до лідера ринку томатної пасти в Україні). Переорієнтація ринків після 2014 року з РФ на Європу, Азію та Африку - класичний приклад адаптації заради прибутку та виживання. Використання сучасних технологій, інвестиції в обладнання.

Зелений - слабко виражений. Є окремі заяви про сталість, але це більше маркетинг-вимога європейських клієнтів, ніж глибинна цінність.

Жовтий - вже помітний, але не домінує. Компанії притаманне системне мислення: повний цикл «від поля до клієнта», адаптивність у війну.

Отже, Agrofusion - типова картина для успішних українських агрокомпаній середнього розміру: синій забезпечує стабільність і якість, помаранчевий дає зростання та конкурентність, жовтий з'являється як відповідь на надскладне середовище.

3. Kernel - це гігантський диверсифікований агрохолдинг (понад 500 тис. га землі, лідер з експорту соняшникової олії та зерна).

Синій у Kernel дуже сильний: чітка корпоративна модель компетенцій (8 компетенцій, включаючи управлінські), стандарти якості/екології/охорони праці на рівні світових практик, жорстка структура (сегменти бізнесу з чіткими KPI, benchmarking). Компанія пишається стабільністю, довірою, партнерством, але все в рамках чітких правил і процедур [27, 28].

Помаранчевий є домінуючим рівнем для Kernel: фокус на максимальному зростанні, експорті (8% світового ринку соняшникової олії), інноваціях (IT по всьому ланцюгу, біомаса-енергія), внутрішнє підприємництво, індивідуальні плани розвитку співробітників.

Зелений - дуже помітний внаслідок акценту на цінності співробітників, розвиток, мотивацію, низьку плинність кадрів, культуру зростання, партнерство, довіру, неформальні заходи.

Жовтий має помітні елементи. Програма Open Agribusiness (підтримка малих фермерів знаннями, кредитами - системна інтеграція ланцюга), адаптація до війни (зерновий коридор, логістика), культура внутрішнього підприємництва. Але через величезний масштаб компанія часто «застрягає» в бюрократії.

4. МХП - гігантський вертикально інтегрований холдинг (птахівництво, вирощування зерна, переробка та експорт, тисячі співробітників, міжнародні активи). Компанія під керівництвом Юрія Косюка пройшла потужну трансформацію у кінці 2010-х: від класичного «виробничого» агрохолдингу до «кулінарної екосистеми» з акцентом на «цифровізацію, свободу, щастя» [29, 30].

Синій у МХП був дуже сильним на початку, але з трансформацією керівництво свідомо послаблює жорстку ієрархію: «офлайн-лідерство», свобода прийняття рішень, боротьба з бюрократією.

Помаранчевий був домінуючим раніше, але зараз «розбавлений». Фокус на максимальній ефективності, експорті (лідер з експорту курятини в Європі), інноваціях (біогаз, цифровізація, напівфабрикати).

Зелений дуже сильний і свідомо культивується. Ключові постулати: боротьба з «байдужістю та розчаруванням», фокус на добробуті працівників, неформальна атмосфера (кав'ярні, FaceID), програми для ветеранів, соціальна відповідальність (фонд «МХП-Громаді»), екологічні проекти.

Жовтий - трансформація в «екосистему» (від зерна до готової їжі), адаптація під війну (швидкі рішення, біогаз для енергонезалежності), інтеграція багатьох систем.

МХП знаходиться у перехідному помаранчево-зеленому періоді з елементами жовтого і послабленим синім. Це холдинг, що еволюціонує: від жорсткого виробництва до фокусу на людях, свободі, сталому розвитку та системній трансформації.

5. Нібулон - це один з найбільших українських агрохолдингів, до війни - лідер з експорту зерна, власний флот, елеватори по всій країні [31, 32].

За часів засновника Олексія Вадатурського спостерігалися елементи *червоного*, що трималися на його авторитеті, який був необхідним для виживання компанії у нестабільні 90-х роки. Зараз червоний в управлінській культурі не відстежується.

Синій - жорстка централізація, чіткі правила, високі стандарти якості та логістики, відмова від «договорняків» з владою як принцип, патріотизм, чесність, дисципліна в роботі з державною інфраструктурою.

Помаранчевий у Нібулоні дуже сильний. Масштабне зростання (власний флот, елеватори, експорт), інвестиції в інфраструктуру, рекордні врожаї та будівництво суден.

Зелений - помітний, але не домінуючий. Патріотизм, соціальна відповідальність (підтримка регіону, ветеранів), HR-реформи після 2022 року (пошук топ-менеджменту, фокус на залученні професіоналів). Проте зелений у Нібулоні носить скоріше прагматичний характер, ніж слідує ідеям масової культури «щастя й рівності».

Жовтий - значно виражений, особливо після 2022 року. Під новим керівництвом Андрія Вадатурського відбулися реформи: делегування повноважень, залучення зрілих професіоналів, оптимізація бізнесу в умовах війни, швидка адаптація (скорочення виробництва та експорт через зерновий коридор). Компанія інтегрує багато систем, особливо логістичних, в надскладних умовах. Нібулон зараз демонструє більш виражений перехід до жовтого через масштаб кризи та зміну поколінь лідерства.

Узагальнені дані вищеозначених агропідприємств зведені у Таблицю 2 (Додаток 3).

3. Висновки

В умовах сьогодення попит на психологічний аналіз зростає в усіх сферах життя, зокрема в агросекторі. Інструментарій системи цінностей спіральної динаміки є достатньо влучним для цих цілей, оскільки є простим для розуміння, легко засвоюється, активізує творче мислення, здатен заохочувати до аналізу різноманітних процесів в Україні й світі. У сфері управління він сприяє вихованню толерантності до різних поглядів, розумінню причин їх виникнення, зводить різнобарвні цінності до певної логічної системи, що дозволяє зменшити рівень конфліктності у суспільстві.

Застосування цієї теорії до аналізу управлінської культури п’ятьох агрофірм Миколаївської області продемонструвало:

1. Малі фермерські господарства й середні підприємства Миколаївської області, на прикладі ФГ «Чокова Наталія Миколаївна» та Agrofusion, перебувають на перехідному етапі від синього (традиційна стабільність) до помаранчевого (ринковий ріст), що є нормальним для малих ферм та середніх підприємств України після реформ 2010-х. Це забезпечує надійність, але обмежує інновації - наприклад, немає даних про сучасні технології, такі як дрони, точне землеробство, органічне землеробство. Для подальшої еволюції варто інтегрувати екологічні практики чи партнерства з громадами.

2. Великі агрохолдінги, на прикладі Kernel, МХП, Нібулон, активно еволюціонують до вищих рівнів, залишаючи базовими синій і помаранчевий. Ознаками стійких векторів розвитку постають впровадження гнучких систем, інновацій у сталий розвиток, глобальне мислення за межами базового експорту.

Загалом дослідження демонструє, що інтегральна психологія - не периферійна, а ключова складова сталого розвитку аграрного сектору України, особливо якщо аналізувати її в контексті спіральної динаміки для роботи з різними типами мислення.

Список використаних джерел

1. Пекар В. О. (2018). Різнобарвний менеджмент. Харків, ФОЛІО. 191 с.

2. Surina, H., Miroshkina, N., & Lehin, O. (2025). Conceptual Foundations of Integral Management Theories. Economic scope, (201), 203-212. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.203-212 (in Ukrainian)

3. Wilber, K. (1996). A Brief History of Everything. Boston. Shambhala Publications. 548 p.

4. Wilber, K. (2000). Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston. Shambhala Publications. 303 p.

5. Gebser, J. (1985). The Ever-present Origin. Ohio University Press. 614 p.

6. Graves, C. W. (2005). The Never Ending Quest. Santa Barbara. ECLET. 570 p.

7. Beck, D. & Cowan, C. (2006). Spiral Dynamics. Oxford. Blackwell Publishing. 514 p.

8. Cook-Greuter, S. (1985). Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace. S. Cook-Greuter. 36 p.

9. Fowler, J. (1981). Stages of Faith: The Psychology of Human Development and the Quest for Meaning. San Francisco. Harper & Row. 352 p.

10. Gilligan, C. (1993). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development. Cambridge. Harvard University Press. 216 p.

11. Kegan, R. (1994). In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life. Cambridge. Harvard University Press. 416 p.

12. Kohlberg, L. (1981). The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice. San Francisco. Harper & Row. 441 p.

13. Loevinger, J. (1976). Ego Development: Conceptions and Theories. San Francisco. Jossey-Bass. 32 p.

14. Paulson, D. (2002). Competitive business, caring business: An integral business perspective for the 21st century. Cosimo, Inc. 160 p.

15. Block, Peter. (1993). Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers. 54 p.

16. Benefiel, Margaret. (2005). Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations. New York. Seabury. 159 p.

17. Hamel, Gary. (2007). The Future of Management. Boston. Harvard Business School Press. 288 p.

18. Lalu, Frederik. (2017). Kompanii maibutnoho. Kharkiv. Klub simeinoho dozvillia. 544 p.

19. Zobrist, Jean-François. (2008). La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon. Tome 1, Nos Belles Histoires. Paris. Humanisme et Organisations. 210 p.

20. De Blok, Jos & Aart, Pool. (2010). Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie. Den Haag. Boom Lemma Uitgevers. 128 p.

21. Kuznietsov, E. (2018). Kontseptualni osnovy intehralnoho menedzhmentu v systemi profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti. RYNKOVA EKONOMIKA: SUCHASNA TEORIIA I PRAKTYKA UPRAVLINNIA, 17(3(40). P. 9-19. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3(40).148334

22. Топ-10 агрокомпаній заробили ₴118,1 млрд за перше півріччя 2025 року. (2025). Retrieved from https://blog.youcontrol.market/top-10-aghrokompanii-zarobili-118-1-mlrd-za-piershie-pivrichchia-2025-roku/

23. Фермерське господарство Чокова Наталія Миколаївна. Retrieved from https://www.ua-region.com.ua/34438029

24. Фермерське господарство Чокова Наталія Миколаївна. Retrieved from https://tripoli.land/ua/farmers/nikolaevskaya/voznesenskiy/fermerske-gospodarstvo-chokova-nataliya-mikolayivna

25. Agrofusion. Про нас. Retrieved from https://www.inagro.ua/uk/pro-nas/

26. Ми керуємось принципами сталого розвитку на кожному етапі вертикальної інтеграції. Retrieved from https://www.inagro.ua/uk/stalyj-rozvytok/

27. Бізнес-етика та комплаєнс в компанії Kernel. Retrieved from https://www.kernel.ua/ua/about/business-ethics-and-compliance/

28. Kernel на COP30. Інноваційне та низьковуглецеве виробництво соняшникової олії. Retrieved from https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/kernel-na-cop30/

29. МХП. Ділова етика та комплаєнс. Retrieved from https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua

30. МХП. Сталий розвиток. Retrieved from https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok

31. «НІБУЛОН» підвищує стандарти співпраці – новий Кодекс поведінки постачальника. (2025). Retrieved from https://www.nibulon.com/nibulon-pidvyshchuie-standarty-spivpratsi-novyj-kodeks-povedinky-postachalnyka/

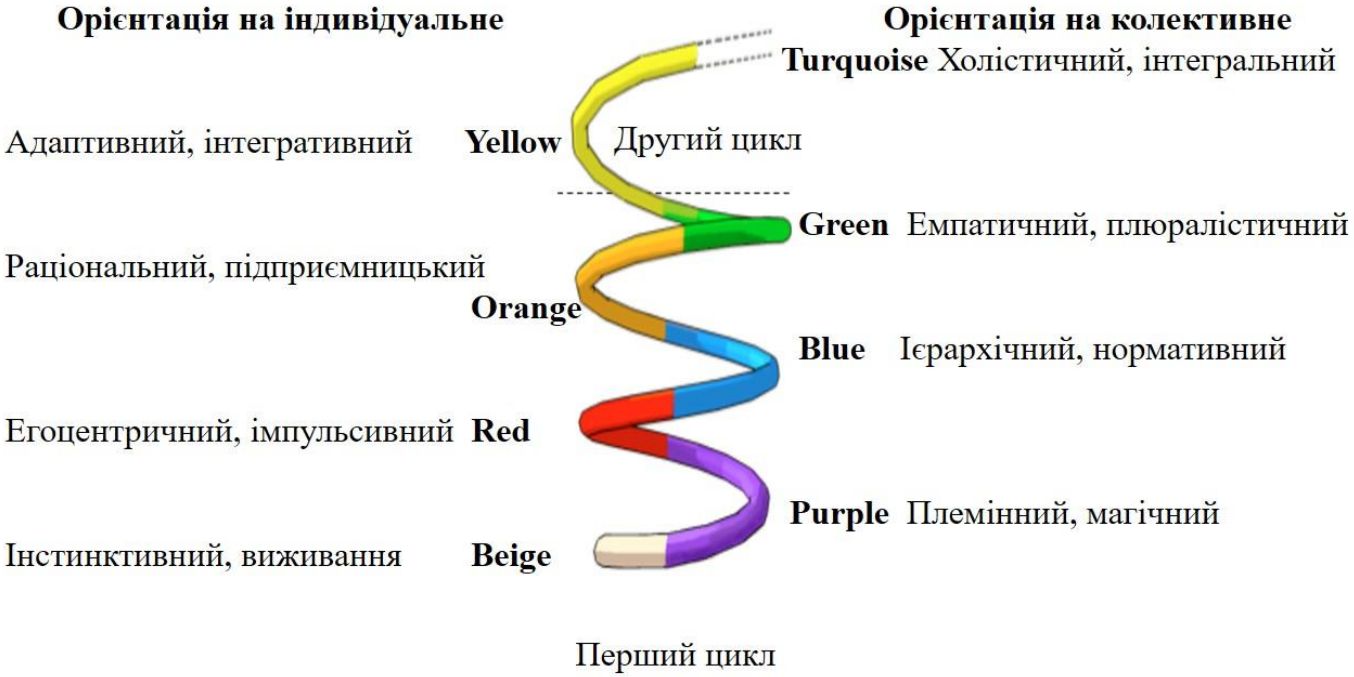
32. NIBULON Digitizes Business together with KPMG in Ukraine. (2023). Retrieved from https://www.nibulon.com/en/nibulon-digitizes-business-together-with-kpmg-in-ukraine/

33. Ferber J. Introduction a la spirale dynamique integrale. (2018).

Retrieved from https://developpementintegral.com/post/introduction-a-la-spirale-dynamique-5832/ (in french)

Додатки

Додаток 1. Малюнок 1. Діаграма розвитку ціннісних парадигм в теорії спіральної динаміки. (Складено автором за джерелом [33]).



Додаток 2. Таблиця 1. Рівні спіральної динаміки та психологічні особливості управління агропідприємством (складено автором самостійно)

Рівень (колір)	**Психологічні особливості**	**Стиль управління та лідерства**	**Приклад в агропідприємстві**
Фіолетовий Безпека, традиції, клановість	Сильна орієнтація на спільноту, віра в ритуали та "вищі сили" (наприклад, прикмети в посівах); емоційна залежність від групи, страх змін; мотивація - збереження гармонії та традицій.	Горизонтальне спілкування, фокус на команді, уникнення конфліктів; неформальні рішення.	Традиційне сімейне фермерство: управлінець покладається на родинні зв'язки, сезонні ритуали, локальні традиції для стабільності в невизначеному середовищі (погода, врожай).
Червоний: Сила, імпульсивність, домінування	Егоцентризм, імпульсивність, бажання швидкого задоволення; агресивність у захисті інтересів, фокус на сьогоденні; мотивація - влада та перемога над конкурентами.	Авторитарний, конкурентний; жорстка ієрархія, швидкі рішення без компромісів.	Агресивне розширення ферми: управлінець ризикує, експлуатує ресурси для швидкого прибутку, наприклад, інтенсивне використання хімікатів для домінування на ринку.
Синій: Порядок, авторитет, конформізм	Дисциплінованість, лояльність до правил та ієрархії; почуття обов'язку, мотивація - стабільність, моральні норми, колективне благо.	Жорстка структура, чіткі ролі, винагорода за дотримання; фокус на довгостроковій стабільності.	Традиційне агропідприємство з державним регулюванням: управлінець дотримується норм (наприклад, стандартів ЄС), організовує роботу за графіками, акцентує на трудовій дисципліні працівників.
Помаранчевий : Успіх, раціональність,	Раціональне мислення, орієнтація на інновації та прибуток;	Колаборативний з акцентом на ефективність;	Сучасний агробізнес: управлінець впроваджує дрони, ГМО, оптимізує ланцюги

досягнення	амбіційність, незалежність; мотивація - особисті досягнення, матеріальний прогрес, конкуренція.	заохочення ініціативи, використання технологій.	постачань для зростання прибутку, фокусуючись на ринку та наукових методах.
Зелений: Гармонія, зв'язок, альтруїзм	Емпатія, фокус на рівності та екології; автентичність, толерантність; мотивація - спільне благо, баланс з природою, соціальна відповідальність.	Інклюзивний, без жорсткої ієрархії; акцент на креативність, розподіл ресурсів.	Органічне фермерство: управлінець піклується про працівників, екосистему, впроваджує сталі практики, будує спільноти з локальними споживачами.
Жовтий: Синергія, інтеграція, гнучкість	Системне мислення, адаптивність до невизначеності; креативність, інтеграція рівнів; мотивація - функціональність, сталість, партнерства.	Гнучкий, партнерський; фокус на резильєнтності та інноваціях.	Регенеративне землеробство: управлінець інтегрує технології з традиціями, створює антифрагільні системи (наприклад, біорізноманіття для адаптації до клімату).
Бірюзовий: Підтримка, цілісність, служіння	Холістичне мислення, філантропія, глобальна свідомість; мотивація - еволюція, екологічна гармонія, духовність.	Підтримуючий, еволюційний; фокус на служінні та холістичних мережах.	Глобальні еко-ініціативи: управлінець бачить ферму як частину біорегіону, інтегрує багатопоколінні знання, фокусуючись на регенерації планети.

Додаток 3. Таблиця 2. Порівняння управлінської культури агропідприємств в контексті спіральної динаміки (складено автором самостійно)

Компанія Ціннісний рівень	**ФГ «Чокова Наталія Миколаївна»**	**Agrofusion**	**Kernel**	**МХП**	**Нібулон**
Фіолетовий та червоний	**Фундаментальний фіолетовий:** - сімейна структура дає базис традиційного фермерського господарства: лояльність до "свого кола", традиції сільського життя	**Мінімальні:** - відсутні ознаки червоного "владного" стилю чи фіолетової клановості, - немає даних про конфлікти, агресивну конкуренцію чи ризиковані дії, - судові справи господарські, не кримінальні.			За часів Олексія Вадатурського спостерігалися **елементи червоного**, що трималися на авторитеті засновника, ідеї якого мали місійну забарвленість
Синій	**Домінуючий.** - чітке дотримання правових норм - традиційна діяльність з фокусом на стабільності, обов'язках, - лояльність до громади та держави, уникнення ризиків (малий штат, стабільні фінанси без різких стрибків).	**Сильний, але не домінуючий:** - чітка вертикаль влади, - процеси на заводах за міжнародними стандартами якості, - дисципліна, пов’язана із дотриманням технології виробництва томатів.	**Дуже сильний, фундаментальний:** - чітка корпоративна модель компетенцій, - стандарти якості /екології/ охорони праці на рівні світових практик, - жорстка структура (сегменти бізнесу з чіткими KPI, benchmarking), - стабільність в рамках чітких правил і процедур.	**Був дуже сильним** на початку, але трансформувався у бік зелених елементів: - послаблення жорсткої ієрархії, - свобода у прийнятті рішень, -боротьба з бюрократією.	Був дуже сильним за часів О. Вадатурського: - жорстка централізація, чіткі правила, високі стандарти якості та логістики, - відмова від "договорняків" з владою як принцип. Зараз залишається **базовим, фундаментальним.**
Помаранчевий	**Помітний:** -	**Домінуючий:** - фокус на	**Домінуючий:** - фокус на	**Домінуючий раніше, але зараз**	**Дуже сильний,**

	підприємницький підхід: зростання виручки, участь у конкурентних аукціонах, експорт продукції та диверсифікація. - прагнення масштабуватися, адаптуючись до ринку ЄС і глобальної торгівлі.	максимальній ефективності, експорті, інноваціях у переробці, швидкому масштабуванні - переорієнтація ринків після 2014 року заради прибутку та виживання - використання сучасних технологій, інвестиції в обладнання	максимальному зростанні, експорті, інноваціях, - внутрішнє підприємництво, continuous improvement, індивідуальні плани розвитку співробітників.	**"розбавлений":** - фокус на максимальній ефективності, експорті, - інновації (біогаз, цифра, готова продукції, вихід на LSE, диверсифікація).	**домінуючий.** - масштабне зростання, розширення, - інвестиції в інфраструктуру, будівництво суден, - фокус на незалежність від держави.
Зелений	**Відсутній:** немає інформації про соціальну відповідальність, екологічні практики чи громадські ініціативи. Фокус на прибутку, а не на гармонії з громадою чи природою.	**Слабко виражений**, не є глибинною цінністю: окремі заяви про сталість в якості відповіді на вимоги європейських партнерів.	**Дуже помітний**. Акцент на цінності співробітників, розвиток, мотивацію, низьку плинність кадрів - культура зростання, партнерство, довіра, неформальні заходи. - HR-стратегія - один з ключових факторів успіху.	**Дуже сильний, свідомо культивується:** - боротьба з "байдужістю та розчаруванням" як смертними гріхами, - добробут співпрацівників, неформальна атмосфера, програми для ветеранів, соціальна відповідальність. - трансформація в "екосистему" (від зерна до готової їжі).	**Помітний.** - патріотизм, соціальна відповідальність, - HR-реформи після 2022 року (пошук топ-менеджменту, фокус на залученні професіоналів). Риси "прагматичного зеленого", більш ніж масової культури "щастя й рівності".
Жовтий	**Не спостерігається:** господарство не демонструє гнучких систем, інновацій у сталий розвиток, глобальне мислення за	**Помітний,** але не домінуючий: - системне мислення, що забезпечує повний цикл "від поля до клієнта", - адаптивність та гнучкість управління в умовах війни	**Помітні елементи.** - програма Open Agribusiness, - адаптація до війни, культура внутрішнього підприємництва.	**Помітні та зростаючі елементи:** - адаптація під війну (швидкі рішення, біогаз для енергонезалежності), інтеграція багатьох систем (цифра + свобода + щастя + експорт). - гнучкість,	**Значно виражені.** - реформи після 2022 року: делегування повноважень, залучення зрілих професіоналів, - оптимізація

	межами базового експорту.	- інтеграція складних систем (агрономія + переробка + логістика + експорт в умовах війни)		"офлайн-лідерство" в кризі, - еволюційний підхід.	бізнесу в умовах війни, швидка адаптація. - інтеграція багатьох систем в надскладних умовах.

АНОТАЦІЯ

ШИФР РОБОТИ

174539ADTS

НАЗВА РОБОТИ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ

Актуальність. Психологія стає дедалі важливішим напрямом кризового управління, коли стрес, постійна небезпека, втрата устаткування та кадровий дефіцит кидають виклик стійкості аграрного сектору. Психологічні якості керівника, мотивація персоналу та комунікація, роль керівника в житті підприємства знову стають ключовими. Управління в таких умовах потребує розуміння глибинних мотивів поведінки людей, здатності підтримувати їхню залученість, формувати відчуття значущості спільної справи та довіри до керівництва. Теорія спіральної динаміки, застосовувана в цій роботі, може допомогти керівнику вирішувати не лише складні психологічні проблеми, а й планувати еволюцію розвитку агропідприємства.

Метою роботи є порівняльний аналіз управлінської культури кількох агропідприємств Миколаївської області різних масштабів і форм управління із застосуванням основних положень інтегральної теорії спіральної динаміки.

Завдання відповідно меті передбачають:

- стислий виклад основних психологічних засад теорії спіральної динаміки;

- виведення з ключових рівнів спіральної динаміки загальних психологічних особливостей управлінця агропідприємством;

- порівняльний аналіз психологічних рис управлінської культури п’ятьох агропідприємств Миколаївської області крізь призму ціннісних рівнів теорії спіральної динаміки.

Методика дослідження. Дослідження здійснено методом дедукції: розглянувши основні положення теорії спіральної динаміки, визначивши її універсальність, воно рухається у напрямі від загального до конкретного, від

аналізу теорії загалом до конкретного її застосування при висвітленні управлінських стадій розвитку кількох агропідприємств Миколаївської області. Також у роботі застосовуються методи: історичний, діалектичний, типологічний, компаративний, холістичний.

Порівняння характеристик п’ятьох агропідприємств виконано з використанням даних відкритих джерел — сайти компаній, реєстраційна інформація, публічні звіти, PR.

Загальна характеристика. У роботі проаналізовано інтегрально-психологічні аспекти управлінської культури з позицій теорії спіральної динаміки на прикладі п’ятьох агропідприємств Миколаївської області. Інструментарій ціннісних рівнів спіральної динаміки сприяє усвідомленню психологічних особливостей управлінця, залежно від домінуючого рівня розвитку; дозволяє аналізувати широкий спектр еволюційних процесів, зокрема у сфері управління агровиробництвом. Агросектор інтегрує традиції, технології, екологію, тому управлінці можуть проявляти риси від традиційних (сині) до інтегративних (жовтих) рівнів. Традиційне фермерство тяжіє до стабільних патріархальних рівнів (фіолетовий, червоний, синій), сучасний агробізнес налаштований на індустріальне виробництво з урахуванням екології (помаранчевий, зелений), регенеративне землеробство прагне розвиватися не порушуючи цілісність екосистем (жовтий, бірюзовий). Порівняльний аналіз п’ятьох агропідприємств показав, що великі агрохолдинги, на кшталт Kernel, МХП, Нібулон, активно еволюціонують до вищих рівнів, залишаючи базовими синій і помаранчевий. В темпах власної еволюції вони значно випереджають як малі господарства фермерського типу, як і середні.

Ключові слова: спіральна динаміка, агропідприємство, управлінська культура, традиціоналізм, стабільність, інновації і розвиток, екологічність, інтегративність.