

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Лідерство та комунікація в кризових умовах: стратегія
ефективної взаємодії**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступінь вищої освіти магістерський
група 2
денної форми здобуття освіти
Джебженяк Ганна Петрівна
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Заяц О.В.

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Джебженяк Ганни Петрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Лідерство та комунікація в кризових умовах: стратегія ефективної взаємодії» (на матеріалах [REDACTED] Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т. О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - літературні джерела;
 - Інтернет-джерела;
 - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління лідерським потенціалом в умовах трансформації бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз стану та оцінка ефективності використання лідерського потенціалу

Розділ 3. Удосконалення управління лідерським потенціалом аграрного підприємства з урахуванням ризиків трансформаційного середовища

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки, діаграми за темою ' об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25.	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти**Ганна ДЖЕБЖЕНЯК****Керівник роботи****Тетяна САЗОНОВА**

АНОТАЦІЯ

Джебженяк Г. П. «Лідерство та комунікація в кризових умовах: стратегія ефективної взаємодії» (██████████ Полтавського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти ефективного лідерства та внутрішніх комунікацій на сучасному аграрному підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління та комунікацій, зокрема запровадження єдиної корпоративної платформи, асертивної комунікації, системи мотивації та тренінгів з підвищення ефективності взаємодії між підрозділами.

Ключові слова: лідерство, комунікації, внутрішня взаємодія, асертивна комунікація, мотивація, ефективність, командна робота.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	8
1.1 Теоретико-методологічні основи лідерства та комунікації в системі взаємодії колективу підприємства.....	8
1.2 Особливості ефективної взаємодії колективу в умовах кризи.....	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	25
2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління.....	25
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства.....	34
2.3. Аналіз ефективності системи лідерства та комунікації на підприємстві.....	42
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	53
3.1. Стратегічні аспекти удосконалення системи лідерства та комунікацій на підприємстві.....	53
3.2. Система тактичних заходів по удосконаленню системи лідерства та комунікацій на підприємстві.....	65
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

У кризових умовах, коли підвищується рівень невизначеності, стресу та відповідальності, особливо важливими стають лідерство й ефективна комунікація, адже саме вони забезпечують узгодженість дій, підтримку психологічної стійкості та мобілізацію ресурсів колективу. Лідерство в такій ситуації можна розглядати як здатність об'єднати людей навколо спільної мети, а комунікацію як ключовий механізм взаємодії, що дозволяє координувати дії, знижувати напругу та приймати своєчасні рішення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретично-методологічні основи формування та реалізації системи лідерства і комунікації на вітчизняному підприємстві в умовах кризи та сформувати напрямки їх удосконалення, враховуючи особливості функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти формування системи лідерства та комунікацій на підприємстві;
- проаналізувати суб'єкт та об'єкт управління на прикладі діяльності вітчизняного аграрного підприємства;
- здійснити техніко-економічний аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності системи лідерства та комунікації на підприємстві;
- сформувати шляхи удосконалення системи лідерства та комунікації підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є механізм формування та реалізації системи лідерства, внутрішніх комунікацій в сучасному підприємстві як невід'ємної складової системи його менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, прикладні аспекти формування та реалізації системи лідерства та внутрішніх комунікацій в менеджменті підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (узагальнення та формулювання висновків); аналіз документів (звітності, внутрішньої документації підприємства для збору емпіричної інформації); аналізу та синтезу (з метою детального дослідження предмету дослідження); статистичний (проведення розрахунків); соціологічний (для дослідження рівня згуртованості колективу на підприємстві).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

ІХ-й Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава, ПДАУ, 14 листопада 2024 року.

ІХ-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року.

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Джебженяк Г.П. Роль лідерства у системі ефективного управління підприємством. *ІХ-й Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 86-88.

2. Сазонова Т. О., Джебженяк Г.П. Комунікативні стратегії лідера у формуванні позитивного морально-психологічного клімату в організації. *ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року.

століття: глобалізаційні виклики». Полтава: ПДАУ, 15 травня 2025 С. 307-308.

статті у фаховому науковому виданні України:

1. Потапюк І.П., Сазонова Т.О., Джебженяк Г.П., Педоряка В.Ю. Корпоративні цінності як інтегратори: основа стратегічної стійкості на українському ринку (на прикладі ПрАТ «Аврора»). Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 4.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 88 сторінках, список використаних джерел налічує 58 джерел, 10 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 4 рисунки та 47 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Теоретико-методологічні основи лідерства та комунікації в системі взаємодії колективу підприємства

Лідерство – це процес впливу на людей та їхню поведінку з метою досягнення спільних цілей. Воно проявляється у здатності особистості спрямовувати колектив, мотивувати його членів, підтримувати командний дух та забезпечувати ефективну взаємодію. Лідерство не зводиться лише до формальної влади чи посади: воно може ґрунтуватися на особистому авторитеті, професіоналізмі, харизмі чи умінні комунікувати.

Лідерство в сучасному розумінні розглядається як динамічний процес взаємодії між лідером та його послідовниками, який спрямований на досягнення спільних цілей. Це не лише управління людьми, а й створення бачення майбутнього, формування командної єдності та вміння надихати.

Для повного розкриття сутності лідерства важливо не лише визначити його основні характеристики, а й показати їх практичний прояв у кризових умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики лідерства

[сформовано на основі 1, с. 55-58; 2, с. 42-43]

Характеристика	Зміст	Приклад прояву у кризових ситуаціях
1	2	3
Наявність послідовників	Лідер існує лише за умови, що є група людей, яка визнає його авторитет і підтримує	Працівники в умовах невизначеності довіряють лідеру й готові виконувати його вказівки
Вплив	Лідер формує поведінку групи, її цінності, ставлення до завдань та способи їх виконання	У кризі лідер мобілізує команду, мотивує до спільних дій, запобігає паніці

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Цілеспрямованість	Лідер визначає напрямок розвитку колективу та спрямовує його на досягнення конкретних результатів	У період кризи чітко формулює план дій, визначає пріоритети й зосереджує зусилля на ключових завданнях
Відповідальність	Лідер бере на себе ризики й зобов'язання за прийняті колективні рішення, особливо у кризових умовах	У разі невдачі чи ризику бере відповідальність на себе, захищає підлеглих і демонструє готовність діяти особисто

Для кращого розуміння сутності лідерської поведінки у кризових умовах важливо розглянути основні теоретичні підходи та моделі кризового менеджменту. Вони дозволяють систематизувати знання про способи реагування на надзвичайні ситуації, визначити роль комунікації та відповідальності лідера, а також окреслити стратегії ефективної взаємодії в колективі.

Узагальнені характеристики представлені у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2***Теоретичні підходи менеджменту [сформовано на основі 3]**

Підхід / модель	Характеристика	Роль лідера
Системний підхід	Організація як цілісна система, де важлива узгодженість усіх елементів	Інтегратор, координує взаємодію між підрозділами
Ситуаційний підхід	Вибір стратегії залежить від конкретної кризи та ресурсів	Адаптивний керівник, що змінює стиль управління
Комунікативний підхід	Ефективна взаємодія через прозорі та багатоканальні комунікації	Комунікатор, налагоджує довіру та інформаційні потоки
Поведінковий підхід	Врахування мотивації, психології та динаміки груп	Мотиватор і наставник, підтримує командний дух
Ціннісний підхід	Організація на спільні цінності та місію організації	Лідер-натхненник, формує єдине бачення

У кризових ситуаціях лідерство стає визначальним чинником стабільності організації, адже саме лідер забезпечує збереження командної єдності, ефективні комунікації та ухвалення рішень у невизначених умовах (табл. 1.3).

Моделі кризового менеджменту [сформовано на основі 4]

Модель кризового менеджменту	Характеристика	Роль лідера
Реактивна	Дії після виникнення кризи, швидкі рішення	Директивний лідер, бере відповідальність
Превентивна	Попередження ризиків, планування наперед	Стратег, аналітик, що прогнозує загрози
Інтегрована	Поєднання попередження та реагування	Гнучкий керівник, змінює стиль залежно від ситуації
Навчальна	Криза як джерело досвіду та вдосконалення	Лідер-наставник, стимулює аналіз і навчання
Комунікаційна	У центрі уваги – інформаційні потоки	Комунікатор, формує довіру всередині й зовні

Лідерство – багатовимірне явище, яке охоплює як формальну владу, так і неформальний авторитет. Вибір стилю і виду лідерства залежить від особистості керівника, складу колективу та зовнішніх умов. У кризових ситуаціях найчастіше ефективними є поєднання авторитарного та харизматичного лідерства, доповнені демократичними елементами для підтримки довіри та мотивації команди [5, с. 42].

Лідерство в сучасному розумінні розглядається як динамічний процес взаємодії між лідером та його послідовниками, який спрямований на досягнення спільних цілей. Це не лише управління людьми, а й створення бачення майбутнього, формування командної єдності та вміння надихати.

У наукових дослідженнях лідерство розглядається як багатогранне явище, що може набувати різних форм залежно від ситуації, стилю взаємодії та завдань колективу. Щоб краще зрозуміти різноманітність проявів лідерства, доцільно узагальнити його основні види за кількома критеріями. На рис. 1.1, відображено ключові підходи до класифікації поняття лідерства.

Сучасний лідер вирізняється кількома ключовими рисами. Стратегічне мислення дозволяє йому прогнозувати розвиток подій, особливо в умовах кризи, та приймати зважені рішення. Емоційний інтелект дає змогу розуміти власні емоції та емоції підлеглих, ефективно ними керувати і створювати здорову атмосферу в команді.



Рис. 1.1. Види лідерства за основними підходами [сформовано на основі 5, с.39-40; 6, с.66]

Комунікативна компетентність забезпечує прозорість, чесність та здатність до активного слухання, що сприяє налагодженню довірливих відносин. Гнучкість і адаптивність дозволяють швидко змінювати підходи залежно від ситуації, знаходити нестандартні рішення та залишатися ефективним у динамічному середовищі. І нарешті, мотиваційна здатність дає можливість надихати людей навіть у найскладніших умовах, підтримуючи їхню зацікавленість та енергію для досягнення спільних цілей [7, с. 54-57].

В українському суспільстві під час війни та кризових трансформацій лідерство набуло нових особливостей [8, с. 8-9]:

- лідер стає символом єдності та стійкості, відповідальним за колектив і соціальну стабільність;
- значну роль відіграють неформальні лідери (волонтери, активісти), які формують нові моделі поведінки;
- зростає значення ціннісного лідерства, побудованого на довірі, справедливості та моральних орієнтирах.

У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до пояснення феномена лідерства. Теорія рис стверджує, що лідером стає людина з певними особистісними якостями, такими як впевненість, рішучість та відповідальність. Біхевіористський підхід акцентує увагу на стилі поведінки лідера, який може бути орієнтований на завдання або на людей. Ситуативний підхід підкреслює, що ефективне лідерство визначається обставинами: у кризових умовах проявляється один тип лідера, у стабільних – інший. Трансформаційне лідерство надихає послідовників на зміни, формує нові цінності та бачення, тоді як транзакційне лідерство робить акцент на контролі, дисципліні та системі винагород і покарань [9, с. 386-387].

В умовах війни та кризових трансформацій українське суспільство отримало новий досвід лідерства. Лідер стає символом єдності та стійкості, бере на себе відповідальність не лише за колектив, а й за соціальну стабільність.

Велику роль відіграють неформальні лідери – волонтери та громадські активісти, які формують нові моделі поведінки. Особливе значення набуває ціннісне лідерство, побудоване на довірі, справедливості та моральних орієнтирах [10, с. 21].

У періоди невизначеності та стресу лідер виконує кілька критично важливих функцій. Він забезпечує стабільність, демонструючи впевненість, що знижує рівень тривожності у колективі. Організовує ефективні комунікації, підтримує двосторонній зв'язок та чесне інформування. Мобілізує ресурси – як матеріальні, так і психологічні. Приймає швидкі та чіткі рішення в умовах дефіциту часу та підвищує мотивацію, зміцнюючи бойовий дух і згуртованість команди [11, с. 177].

Таким чином, сучасне лідерство перестає бути лише формальним управлінням і трансформується у комплексну систему впливу, яка поєднує особисті якості, професіоналізм, цінності та здатність до ефективної комунікації. У кризових ситуаціях саме лідерство стає ключем до збереження стабільності, ефективної взаємодії та досягнення успіху. У науковій

літературі відзначається, що саме під час криз формуються харизматичні та трансформаційні лідери, які здатні надихати команду на подолання труднощів.

Комунікація у кризі виконує не лише інформаційну, а й психологічну функцію – вона підтримує довіру, впевненість і стабільність у колективі.

Ключові особливості кризових комунікацій [12, с. 168-170; 13, с. 238-240]:

- прозорість і відкритість – працівники мають отримувати правдиву та своєчасну інформацію. Приховування даних породжує чутки й недовіру;
- чіткість і лаконічність – повідомлення повинні бути простими та зрозумілими, особливо у стресових умовах;
- двоспрямованість – важливо не лише інформувати, а й слухати колектив, враховувати їхні пропозиції та переживання;
- емоційна підтримка – комунікація має знижувати тривожність і створювати відчуття «ми разом»;
- адаптивність каналів – використання різних засобів: від офіційних наказів до онлайн-зустрічей чи швидких чатів;
- регулярність – у кризі мовчання лідера сприймається як втрата контролю, тому потрібні систематичні комунікаційні оновлення.

Особлива увага має бути приділена питанням дезінформації, яка дестабілізує діяльність колективу. Дезінформація може бути спричинена неефективною передачею інформації (неадекватний канал передачі, форма передачі), або ж поміркованим вибором, який стратегічно є програшним.

Основними аспектами негативного впливу дезінформації на стабільність діяльності колективу [сформовано на основі 14, с. 14-16]:

- зменшення довіри – поширення неправдивої, неточної, неповної інформації у підсумку призведе до недовіри менеджменту підприємства, або окремим керівникам, що загалом підриває лідерський авторитет, що негативно відображається на стабільності соціальної системи підприємства;
- хаос та паніка – неправдива та неповна інформація може призвести до

паніки в колективі, порушення рівноваги;

- вплив на фінансово-економічний стан підприємства – паніка, хоча б й як внутрішній стан окремих працівників, які за законами групової динаміки, можуть її поширювати загалом на колектив, негативно відображаються на загальній продуктивності та ефективності праці внаслідок втрати довіри та розпачу; інвестування не в розвиток кадрового потенціалу, а на витрати на захист від можливих загроз, на пряму не пов'язаних із збереженням кадрового потенціалу.

З огляду на зазначене, логічною є схема ефективної комунікації, яка однозначно має застосовуватися у сучасних умовах (рис. 1.2).

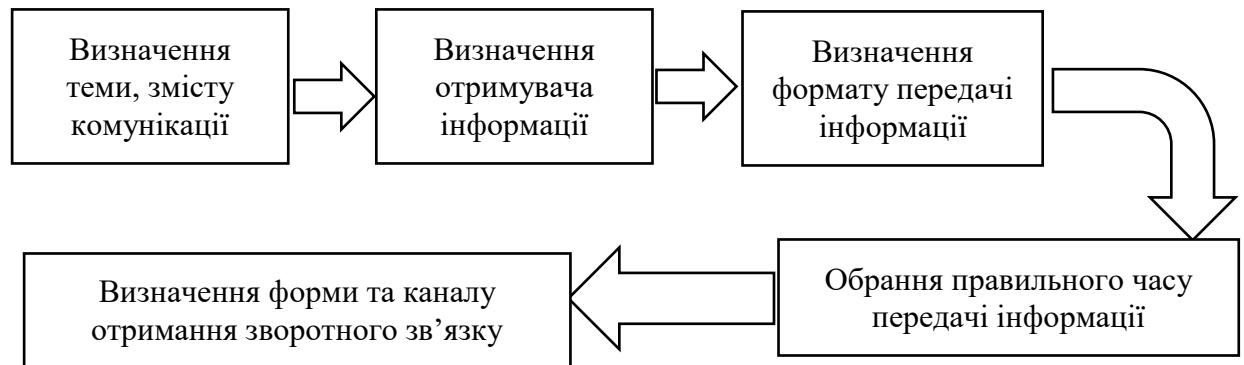


Рис. 1.2. Схема налагодження ефективної комунікації [сформовано на основі 15, с. 6]

Важливо в комунікаційному процесі досягнути комунікаційне завдання, яке має бути визначене лідером на першому комунікаційному етапі, – визначення конкретних кроків задля досягнення поставленої цілі.

Залежно від того на якому етапі перебуває комунікація, цілі комунікації та її завдання можуть бути сформовані наступним чином (рис. 1.3).

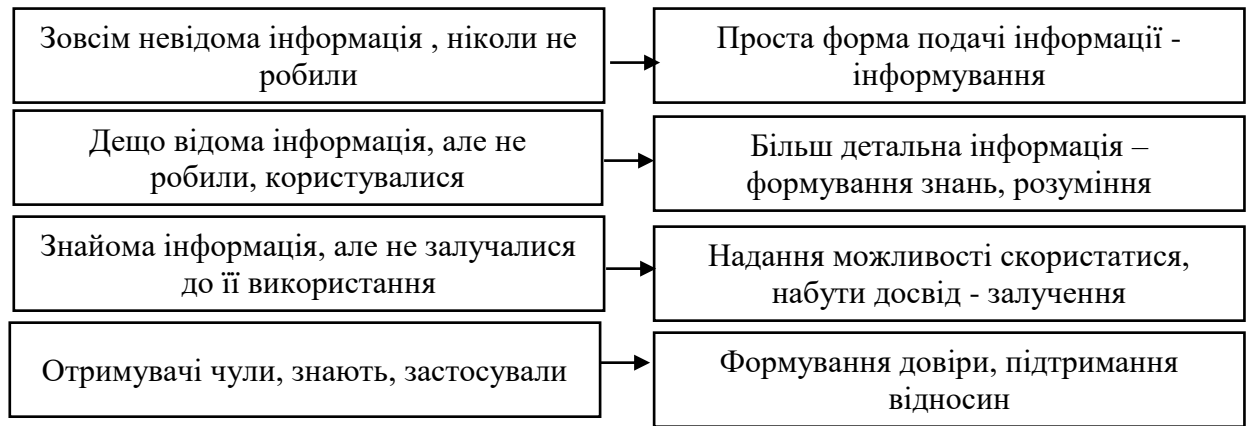


Рис. 1.3. Логіка побудови ефективної комунікації [сформовано на основі 15, с. 12]

У підсумку можна відзначити, що лідер у кризових умовах – це не просто керівник, а справжній психологічний центр стабільності та орієнтир для колективу. Комунікація в кризі виступає ключовим інструментом підтримки, мотивації та згуртування, що забезпечує ефективність управління та допомагає команді діяти злагоджено навіть у складних обставинах.

1.2 Особливості ефективної взаємодії колективу в умовах кризи

Ефективна взаємодія у кризових умовах є ключовим фактором успіху будь-якої команди чи організації. Кризові ситуації характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкою зміною умов, психологічним тиском та обмеженими ресурсами. У таких обставинах взаємодія виходить за межі звичайної комунікації: вона включає координацію дій, підтримку колективу, управління конфліктами та мотивацію учасників [16, с. 13].

У кризових умовах можна виділити кілька основних особливостей взаємодії.

Наведемо їх за допомогою даних табл. 1.4.

Особливості взаємодії в колективі: сучасні аспекти

[сформовано на основі 17]

Особливості	Сутність
Високий рівень стресу	Підвищена тривожність учасників, що впливає на їхнє мислення та прийняття рішень
Невизначеність та швидкі зміни	Умова змінюється миттєво, що вимагає гнучкості, адаптивності та готовності до корекції дій
Прозора комунікація	Інформація має бути чіткою, зрозумілою та своєчасною, щоб уникнути паніки і плутанини
Психологічна підтримка	Важлива для збереження морального стану та бойового духу колективу
Мобілізація ресурсів	Взаємодія повинна забезпечувати ефективне використання матеріальних, людських та психологічних ресурсів

Ці особливості підкреслюють, що в кризі ефективна взаємодія вимагає не лише технічних чи організаційних навичок, а й високого рівня емоційного інтелекту, здатності до адаптації та вміння підтримувати команду в складних умовах.

Кризові ситуації створюють додаткові складнощі, які можуть негативно відобразитися на взаємодії та знижувати її ефективність.

Таблиця 1.5

Основні проблеми колективної взаємодії: сучасні аспекти

[сформовано на основі 18, с. 567-568]

Проблема	Короткий опис
Комунікаційні бар'єри	Недостатня кількість або несвоєчасність інформації, шум у каналах зв'язку, що ускладнює координацію
Конфлікти та напруженість	Емоційне перевантаження та різні інтереси призводять до суперечностей і непорозумінь
Неефективне прийняття рішень	Через поспіх, дефіцит інформації або емоційний тиск можливі помилки та затримки
Психологічна втома	Тривале навантаження знижує мотивацію та продуктивність учасників
Недостатня координація	Відсутність чітких алгоритмів або швидкі зміни умов можуть призводити до хаосу та дублювання дій

Проблеми взаємодії взаємопов'язані. Наприклад, відсутність прозорої комунікації може спричинити конфлікти, що в свою чергу знижує

продуктивність та мотивацію команди. Аналіз цих факторів дозволяє розробляти стратегії для підвищення ефективності роботи в кризових умовах.

Ефективна взаємодія в кризових ситуаціях потребує комплексного підходу, ключовими складовими якого є [19, с. 162-163]:

- чітка та своєчасна комунікація, що знижує рівень невизначеності та підтримує довіру в колективі;
- психологічна підтримка та мотивація, які допомагають зберегти бойовий дух та згуртованість команди;
- гнучкість та адаптивність, необхідні для оперативного реагування на зміни;
- ефективна мобілізація та координація ресурсів, що забезпечує досягнення цілей навіть у складних умовах.

Таким чином, у кризових ситуаціях взаємодія стає не лише інструментом управління, а ключовим фактором стабільності, згуртованості та успішності колективу.

Крім зазначених особливостей і проблем, ефективна взаємодія у кризових умовах вимагає розвитку специфічних компетенцій та навичок у всіх учасників процесу. Одним із таких аспектів є управління інформаційними потоками. У сучасних умовах надлишок інформації може створювати додаткове навантаження на команду, тому важливо вміти відокремлювати критично важливі дані від вторинних, організувати їхню систематизацію та своєчасне донесення до потрібних учасників [20].

Ще однією значущою складовою є підтримка колективної кооперації та довіри. В умовах кризи важливо, щоб учасники взаємодіяли не лише формально, а й психологічно відчували спільність цілей і відповідальність один перед одним. Це включає розвиток навичок слухання, активного обговорення проблем і спільного ухвалення рішень, що сприяє зміцненню командного духу та зменшує ризик ізоляції окремих членів колективу [21, с. 215].

Також особливу роль відіграє управління конфліктами та емоційною напругою. У кризі навіть незначні розбіжності можуть швидко перерости в серйозні конфлікти. Тому лідери та учасники команди повинні володіти методами конструктивного вирішення суперечностей, вміти передбачати потенційні джерела напруги та застосовувати техніки медіації [22].

Не менш важливою є постійна оцінка ефективності взаємодії. У кризових умовах ситуація змінюється настільки динамічно, що звичні способи контролю та моніторингу можуть виявитися недостатніми. Регулярний аналіз результатів спільної роботи дозволяє вчасно коригувати стратегії, підвищувати адаптивність команди та забезпечувати досягнення цілей навіть у нестабільному середовищі [23, с. 89].

Нарешті, ефективна взаємодія в кризі передбачає розвиток професійної та емоційної самостійності учасників. Кожен член команди повинен вміти приймати рішення в рамках своєї компетенції, діяти ініціативно та відповідально, не очікуючи постійних вказівок. Це дозволяє значно підвищити швидкість реагування на непередбачувані обставини та зменшити навантаження на керівника, забезпечуючи більш ефективну роботу всього колективу [24].

Таким чином, криза не лише висуває нові вимоги до взаємодії, але й формує середовище для розвитку професійних і особистісних навичок, які роблять команду більш згуртованою, адаптивною та здатною досягати результатів навіть у складних умовах.

Ефективна взаємодія у кризових ситуаціях є ключовим фактором успіху будь-якої команди чи організації. Кризові умови характеризуються високою невизначеністю, швидкою зміною обставин, психологічним тиском на учасників та обмеженими ресурсами. Взаємодія в таких умовах виходить за межі звичайної комунікації, включаючи координацію дій, підтримку колективу, управління конфліктами та мотивацію [25, с. 15].

Крім технічних і організаційних навичок, ці особливості підкреслюють необхідність високого рівня емоційного інтелекту, здатності до адаптації та

підтримки команди.

Кризові обставини створюють низку складнощів, які можуть значно знижувати ефективність роботи команди. Однією з основних проблем є комунікаційні бар'єри, що виникають через недостатню кількість інформації, її несвоєчасність або наявність шуму у каналах зв'язку. Це ускладнює координацію дій і може призвести до плутанини у команді [26, с. 103].

Ще однією проблемою є конфлікти та напруженість, що виникають через емоційне перевантаження та різні інтереси учасників. У кризових умовах навіть незначні розбіжності можуть перерости в серйозні суперечності, які негативно впливають на мотивацію та продуктивність колективу [27].

Неефективне прийняття рішень є ще одним фактором, що знижує результативність взаємодії. Поспіх, дефіцит інформації та емоційний тиск можуть призводити до помилок у плануванні, неправильного розподілу ресурсів і затримок у виконанні завдань [28, с. 194].

Крім того, тривале навантаження в кризових умовах спричиняє психологічну втому, яка зменшує мотивацію учасників і погіршує їхню здатність до ефективної роботи. Недостатня координація дій через відсутність чітких алгоритмів або швидкі зміни обставин також може призводити до хаосу, дублювання завдань і втрати часу [29, с. 21].

Варто зазначити, що ці проблеми взаємопов'язані. Наприклад, відсутність прозорості комунікації може спричинити конфлікти, що, у свою чергу, знижує продуктивність і мотивацію команди. Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє розробляти ефективні стратегії для підвищення результативності роботи колективу в умовах кризових ситуацій [30, с. 82].

Для забезпечення ефективної взаємодії у кризових умовах важливо враховувати кілька додаткових аспектів. Перш за все, необхідне управління інформаційними потоками. У сучасних умовах надлишок інформації може створювати додаткове навантаження на команду, тому важливо вміти виділяти критично важливі дані, систематизувати їх і своєчасно донести до

потрібних учасників [31, с. 470].

Ще одним ключовим аспектом є підтримка довіри та кооперації в команді. В умовах кризи ефективна взаємодія можлива лише за умови спільного розуміння цілей та відповідальності. Учасники мають відчувати підтримку один одного, мати можливість відкрито обговорювати проблеми і спільно ухвалювати рішення. Це зміцнює командний дух і знижує ризик ізоляції окремих членів колективу.

Не менш важливим є ефективне управління конфліктами та емоційною напругою. У кризових умовах навіть дрібні суперечки можуть швидко перерости в серйозні конфлікти, які знижують продуктивність і моральний стан команди. Тому лідери та члени команди повинні володіти навичками конструктивного вирішення конфліктів, передбачати потенційні джерела напруги та застосовувати методи медіації [32, с. 66].

Ключовим аспектом є також постійний аналіз ефективності взаємодії. Оскільки в кризових умовах зміни динамічні, тому традиційні способи контролю, моніторингу можуть бути недостатніми. Регулярна оцінка результатів спільної роботи дозволяє вчасно коригувати стратегії, підвищувати адаптивність команди та забезпечувати досягнення цілей.

Ще одним важливим фактором є розвиток автономії та ініціативності учасників. Кожен член команди повинен мати змогу приймати рішення у межах своєї компетенції та діяти ініціативно, не очікуючи постійних вказівок. Це дозволяє швидше реагувати на непередбачувані ситуації та зменшує навантаження на керівника, що підвищує загальну ефективність взаємодії [33].

Для практичного забезпечення ефективної взаємодії в кризових умовах рекомендується дотримуватися наступних принципів (табл. 1.6).

Таким чином, ефективна взаємодія у кризових умовах поєднує чітку комунікацію, психологічну підтримку, гнучке управління ресурсами та розвиток автономії учасників.

Принципи ефективної взаємодії під час кризи

[сформовано на основі 34, с. 46]

Принцип	Характеристика дій	Очікуваний результат
Чіткість та зрозумілість комунікацій	Визначення основних каналів обміну інформацією та правил їх використання	Швидке поширення важливої інформації, зменшення невизначеності
Атмосфера довіри	Заохочення відкритого обговорення та визначення внеску кожного	Зміцнення командного духу, підвищення залученості та мотивації
Гнучкий менеджмент	Адаптація ролей, гнучке управління ресурсами та завданнями, планування різних сценаріїв дій	Здатність швидко реагувати, забезпечуючи безперервність роботи
Контроль емоційного фону	Ідентифікація ознак емоційного, професійного вигорання та використання відповідних засобів по їх невілюванню	Профілактика та підтримка ментального здоров'я
Автономія та ініціативність	Заохочення прийняття рішень та висування ініціатив щодо оптимізації в межах компетенції, залучення до прийняття рішень	Підвищення рівня залученості, відповідальності та творчості персоналу
Систематична оцінка ефективності	Аналіз результатів, налагодження зворотного зв'язку для постійного вдосконалення виробничих та управлінських процесів	Забезпечення системного розвитку та здатності персоналу адаптуватися до нових викликів

Коли команда працює злагоджено, підтримує один одного та швидко реагує на зміни, вона здатна не лише подолати труднощі, але й використовувати кризу як можливість для розвитку професійних навичок та зміцнення внутрішньої згуртованості.

Ефективна взаємодія у кризових умовах є ключовим чинником успіху будь-якої команди чи організації. Кризові обставини характеризуються високою невизначеністю, швидкою зміною умов, психологічним тиском на учасників та обмеженими ресурсами. У таких умовах взаємодія виходить за межі звичайної комунікації, охоплюючи координацію дій, підтримку колективу, управління конфліктами та мотивацію.

Кризові обставини створюють низку складнощів, які можуть знижувати ефективність роботи команди. Однією з основних проблем є комунікаційні бар'єри, що виникають через недостатню кількість або несвоєчасність інформації, а також через шум у каналах зв'язку, що ускладнює координацію

та роботу над завданнями. Конфлікти та напруженість, що виникають унаслідок емоційного перевантаження та різних інтересів учасників, можуть перешкоджати продуктивній роботі та знижувати мотивацію колективу. Неefективне прийняття рішень у кризі стає наслідком поспіху, дефіциту інформації та емоційного тиску, що підвищує ризик помилок і затримок у виконанні завдань. Тривале навантаження спричиняє психологічну втому, яка погіршує продуктивність, а недостатня координація через відсутність чітких алгоритмів або швидкі зміни обставин можуть призводити до хаосу та дублювання дій. Важливо зазначити, що ці проблеми взаємопов'язані, і їхнє розуміння дозволяє розробляти стратегії підвищення ефективності командної роботи [35].

Для подолання цих труднощів необхідно враховувати додаткові аспекти ефективної взаємодії. Перш за все, це управління інформаційними потоками – вміння виділяти критично важливі дані, систематизувати їх та своєчасно донести до всіх учасників. Не менш важливо підтримувати довіру та кооперацію всередині команди, забезпечуючи спільне розуміння цілей і відповідальності, відкритість до обговорення проблем та спільне ухвалення рішень. Ефективне управління конфліктами та емоційною напругою, своєчасна медіація та конструктивне вирішення суперечностей допомагають зберегти моральний стан і згуртованість колективу. Постійний аналіз ефективності взаємодії дозволяє коригувати стратегії роботи команди в умовах швидких змін, а розвиток автономії та ініціативності учасників підвищує швидкість реагування на непередбачувані обставини та зменшує навантаження на керівника.

Практично забезпечити ефективну взаємодію в кризі можна через створення чіткої системи комунікацій, підтримку атмосфери довіри та спільних цілей, гнучке управління ресурсами та завданнями, контроль емоційного стану команди, розвиток автономії учасників і постійний аналіз результатів спільної роботи. Застосування цих принципів дозволяє команді

зберігати стабільність, оперативно реагувати на зміни та зміцнювати внутрішню згуртованість [36].

Таким чином, у кризових умовах ефективна взаємодія виступає ключовим фактором стійкості та успішності колективу. Вона поєднує чітку комунікацію, психологічну підтримку, гнучке управління ресурсами та розвиток автономії учасників. Лідерство в таких умовах перестає бути лише формальним управлінням – воно стає комплексним процесом впливу, який забезпечує стабільність, згуртованість та досягнення цілей навіть у найскладніших ситуаціях. Розуміння теоретичних основ лідерства та комунікації в кризі дозволяє організаціям і командам ефективно організовувати взаємодію та підвищувати продуктивність, незважаючи на зовнішні виклики. Якщо в колективі правильно налагоджений зв'язок між працівниками то підприємство буде отримувати якісну роботу. Успішність підприємства починається з комунікації та лідера в колективі який, бере на себе відповідальність за розробку та впровадження чогось нового, що допомагає працівникам які не хочуть брати на себе відповідальність, просто виконувати поставлену роботу, яка буде відповідати їх посадовим інструкціям та бажанні розвиватися. Взаємодія колективу на підприємстві відіграє важливу роль у формуванні міжособистісних зв'язків та гарно впливає на розвиток самого підприємства. Вміти правильно комунікувати в колективі це запорука розвитку та ефективної роботи на підприємстві.

Висновки до розділу 1.

1. В ефективній командній взаємодії ключову роль відіграє лідерство, яке направляє напрямки розвитку, мотивує працівників і створює позитивний психологічний клімат. Теоретичні моделі лідерства доводять, що коли менеджер має здатність поєднувати авторитет, компетентність та емоційний інтелект, продуктивність праці зростає, а довіра до команди зростає.

2. Керівництво діє і взаємодіє в команді, забезпечуючи узгодженість у діях, розуміння цілей і конструктивне вирішення конфліктів. Методологічні підходи до комунікаційної системи передбачають, що вона має бути відкритою, мати зворотній зв'язок, а корпоративна культура – орієнтована на діалог.

3. В умовах кризи зростає роль адаптивного лідерства, здатного швидко реагувати на зміни, підтримувати моральний дух колективу та запобігати паніці. Ефективний лідер в умовах нестабільності виявляє гнучкість, приймає рішення на основі ситуаційного аналізу та стимулює команду до спільного пошуку рішень.

4. Комунікація набуває стратегічного значення під час кризи, оскільки злагоджена дія співробітників залежить від прозорості, ясності та послідовності інформаційних потоків. Збереження довіри, своєчасна інформаційно-психологічна підтримка персоналу є головними умовами ефективної командної взаємодії у подоланні кризової ситуації.

5. Лідерство та комунікація є взаємопов'язаними чинниками ефективності команди підприємства. Лідер формує цінності, мотивує та спрямовує команду до спільних цілей, а комунікація забезпечує порозуміння, злагоджені дії й позитивний мікроклімат. У кризових умовах гнучке управління інформаційними потоками та емоційно зріле лідерство сприяють стабільності й згуртованості команди. Поєднання професійної компетентності, міжособистісної довіри та високої культури спілкування формує ефективну командну взаємодію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління

Досліджуване підприємство розташоване в Полтавському районі Полтавської області, за 72 км від Полтави. У господарстві працюють ферми, які спеціалізуються на кількох основних напрямках: дві ферми для великої рогатої худоби (одна з них займається вирощуванням і відгодівлею молочної худоби), одна свиноферма та дві птахоферми.

Бізнес має розвинену інфраструктуру, яка відповідає економічним потребам. Це включає комунальні послуги, транспорт, складське господарство, логістику, інженерні споруди, закупівлю сільськогосподарської продукції, зберігання, а також культурні та медичні послуги.

Сільськогосподарські угіддя нашої компанії розташовані в Лісостепу України. У цій місцевості є окремі угіддя для сільськогосподарського розвитку.

Це господарство розташоване в південній середньо-зволоженої зоні відповідно до агрокліматичного зонування регіону. Помірно-континентальний клімат цієї місцевості є її визначальною рисою. Середня багаторічна температура повітря, за даними Полтавської метеостанції, становить $+6,8^{\circ}\text{C}$. Влітку відносна вологість повітря коливається від 48% до 53%.

За весняно-літній вегетаційний період (квітень–червень) випадає 237 мм опадів, а за вегетаційний період кукурудзи (травень–вересень) – в середньому 443,5 мм.

У весняно-літній сезон зволоження необхідно якомога швидше закрити через недостатню кількість опадів. Висаджуйте культури раною весною

якомога швидше, щоб зберегти вологу. Висаджуйте ранні ярі культури якомога швидше, щоб ґрунт залишався вологим. Оскільки господарство розташоване на Полтавській рівнині, тут присутні елементи мікрорельєфу, змішані зі спокійним рельєфом.

Централізовану систему водопостачання господарства складають п'ять водонапірних веж.

Господарство має достатньо можливостей для продажу та переробки сільськогосподарської продукції, такої як зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, м'яса, молока, технічних культур, оскільки воно знаходиться поблизу обласного центру міста Полтава.

Отже, географічні особливості розташування досліджуваного підприємства забезпечують сприятливі умови для функціонування та розвитку агробізнесу.

Місія досліджуваного підприємства – забезпечити населення та партнерів якісною, екологічно чистою сільськогосподарською продукцією та сприяти розвитку аграрного сектору Полтавської області, поєднуючи традиції сільського господарства з сучасними технологіями.

Менеджмент підприємства спрямований на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, розвиток переробної промисловості, підтримку місцевої економіки, створення гідних умов праці для працівників. Керівництво спрямовує власні зусилля на забезпечення соціально відповідальної діяльності.

Керівництво задля забезпечення стійкості та соціально відповідального аграрного бізнесу Полтавщини, підтримує курс на забезпечення повного циклу виробництва в рослинництві – від вирощування зернових культур до їх ретельної переробки та збуту.

Підприємство бачить своє майбутнє у впровадженні інноваційних технологій, сталому розвитку та розширенні партнерства як на регіональному, так і на національному рівнях, подаючи приклад для

наслідування належного управління з поєднанням високоякісного продукту, турботи про довкілля та підтримки місцевої громади.

Товариство з обмеженою відповідальністю було створено з метою організації виробничо-господарської та іншої діяльності, отримання прибутку, а також задоволення економічних та соціальних потреб Учасників, шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та інших видів діяльності.

Досягнення поставленої генеральної мети відбувається через реалізацію комплексу управлінських заходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Заходи, що реалізує підприємство задля досягнення його мети,
2020-2024 рр.**

Сфера	Заходи
Модернізація та інновації у виробництві	- модернізація сільськогосподарського виробництва; - впровадження інноваційних технологій в галузі рослинництва та тваринництва з метою підвищення конкурентоспроможності виробництва та підвищення якості
Виробництво, переробка та реалізація продукції	- системне управління ефективністю виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції: зернових, технічних, м'ясних, молочних культур; - розвиток переробного виробництва
Управління якістю, відповідність стандартам	- впровадження систем контролю якості; - сертифікація продукції відповідно до національних і міжнародних стандартів
Раціональне використання ресурсів, екологічність виробництва	- управління раціональним використанням природних, сировинних та матеріальних ресурсів; - впровадження екологічно безпечних технологій землеробства та тваринництва
Фінансова стійкість та розвиток	- пошук шляхів підвищення раціональності ведення виробничих, фінансових процесів; - підвищена увага до планування витрат; - інвестування у розвиток нових напрямків
Сприяння соціально-економічному розвитку громади	- зміцнення економічного потенціалу громади; - створення нових робочих місць; - активна участь у житті громади; - участь у соціальних проектах

Організаційна структура даного підприємства сприяє постійному розвитку підприємства, зміцнення виробничих потужностей, підвищенню якості продукції та ефективності управління. Функціональна організаційна

структура дозволяє оптимізувати вже зазначені управлінські процеси через визначення відокремлених областей відповідальності відділів та систематизації поставлених перед ними задач. Крім того, ця структура дозволяє працівникам різних напрямків спрямовувати всі свої зусилля на синхронізацію робіт з виробництва, переробки та збуту продукції, матеріально-технічного та фінансового забезпечення. На іншому рівні вона також відповідає за збалансування та підвищення спеціалізації працівників та за впровадження новітніх методів управління виробництвом та торгівлею. Це допомагає керівництву підприємства надавати поспішну взаємодію окремих підрозділів, вимірювати результат їх діяльності, приймати управлінські рішення та налагоджувати пристрої для досягання стратегічних цілей діяльності. Організаційна структура створена з урахуванням потреб підприємства та його виробничих завдань. Ми прагнемо до ефективного управління всіма напрямками нашої діяльності, тому структура компанії чітко розподіляє управлінські повноваження між керівниками та підрозділами. Це дозволяє нам працювати злагоджено і підвищувати продуктивність.

Щоб краще зрозуміти, як взаємодіють різні елементи даного підприємства, ми розробили схему організаційної структури (Додаток А). Вона показує, як побудована ієрархія управління, підпорядкованість між підрозділами та основні канали комунікації.

За допомогою даних табл. 2.2 опишемо основні підрозділи підприємства та їх функціональні завдання.

Таблиця 2.2

Організаційна структура підприємства, 2020-2024 рр.

Підрозділ	Структурні елементи	Основні функції
1	2	3
Керівництво	Директор, заступники директора	Стратегічне управління, координація роботи підприємства, контроль фінансової стабільності, прийняття ключових рішень
Виробничий підрозділ	Відділ рослинництва, відділ тваринництва, відділ переробки продукції	Організація виробництва сільськогосподарської продукції, догляд за посівами та худобою, переробка продукції

1	2	3
Комерційний підрозділ	Відділ збуту та маркетингу	Реалізація продукції, робота з клієнтами, маркетингові активності
Фінансово-економічний підрозділ	Відділ бухгалтерії та фінансів, відділ планування та економічного аналізу	Ведення фінансового обліку, контроль доходів і витрат, бюджетне планування та аналіз ефективності
Адміністративно-господарський підрозділ	Відділ кадрів, служба логістики та матеріально-технічного забезпечення	Підбір та навчання персоналу, організація транспорту і доставки продукції, забезпечення матеріалами та обладнанням

Для комплексної оцінки поточного стану підприємства, а також визначення перспективного подальшого розвитку, було проведено SWOT-аналіз, що допоміг виявити головні сильні і слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які можуть впливати на її стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

З метою виявлення внутрішнього потенціалу підприємства було здійснено аналіз його сильних і слабких сторін. До сильних сторін відносять ті характеристики, які забезпечують підприємству конкурентні вигоди, а до слабких – фактори, які можуть стримувати розвиток або негативно впливати на ефективність діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, 2020-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність власного сільськогосподарського виробництва	Залежність від сезонності та погодних умов
Повний цикл: вирощування → переробка → реалізація	Обмежені фінансові ресурси для розширення та модернізації
Гнучка структура управління (форма ТОВ)	Недостатній рівень впізнаваності бренду
Добре знання місцевого ринку та умов виробництва	Можливий дефіцит кваліфікованих кадрів
Наявність виробничо-технічної бази	Застаріле або зношене обладнання

Оцінка зовнішнього середовища дає змогу визначити ті можливості, які підприємство може застосувати для зростання, а також небезпечні фактори,

що можуть шкідливо вплинути на його стабільність і розвиток. Такий аналіз є важливою частиною стратегічного планування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз можливостей та загроз підприємства, 2020-2024 рр.

Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту, у т.ч. на експорт	Зміни клімату (посухи, зливи, інші природні ризики)
Участь у державних програмах підтримки агросектору	Висока конкуренція з боку агрохолдингів і фермерських господарств
Можливість модернізації обладнання та впровадження інновацій	Нестабільна економічна ситуація в країні
Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	Часті зміни законодавства та регуляторних норм
Розвиток кооперації з іншими підприємствами	Коливання цін на сировину та готову продукцію

SWOT-аналіз підприємства дав змогу краще зрозуміти як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні виклики, з якими він може стикатися. Підприємство має ряд сильних сторін – зокрема, повний цикл виробництва, наявність власної технічної бази та досвід у сільському господарстві. Це дає змогу не лише ефективно організовувати роботу, але й забезпечувати якісний контроль на всіх етапах – від вирощування до продажу готової продукції.

Втім, є й проблемні моменти, які потребують уваги. До них належать залежність від погодних умов, обмежені фінансові ресурси, а також потреба в оновленні обладнання та підвищенні впізнаваності бренду. Ці слабкі сторони можна подолати, якщо чітко окреслити пріоритети в розвитку та залучити додаткові ресурси – наприклад, через програми державної підтримки чи співпрацю з іншими підприємствами.

Також аналіз показав, що дане підприємство має хороші перспективи для зростання. Попит на якісну та екологічну продукцію зростає, з'являються нові можливості для експорту, а державні програми підтримки аграрного сектору можуть допомогти в модернізації. Водночас зовнішні загрози як-от зміни клімату, економічна нестабільність або нові правила регулювання вимагають, щоб компанія залишалась гнучкою та здатною швидко адаптуватися.

Загалом, досліджуване підприємство має потенціал для успішного розвитку. Головне ефективно використовувати свої сильні сторони, працювати над усуненням недоліків і активно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку та в галузі загалом.

На основі виконаного SWOT-аналізу були виявлені ключові сильні сторони, можливості, а також фактори ризику, які впливають на роботу організації. З урахуванням отриманих результатів складено стратегію розвитку, орієнтовану на зміцнення конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого зростання компанії.

У теперішніх умовах ринкової діяльності та зростання конкуренції в аграрному секторі визначення чіткої стратегії розвитку є основною умовою дійсного функціонування підприємства. Стратегія слугує орієнтиром для прийняття управлінських рішень, оптимальному використанню ресурсів і забезпеченню тривалого економічного зростання.

Для підприємства, яке об'єднує роботу у сферах рослинництва, тваринництва й обробки продукції, стратегічне планування є надзвичайно важливим, адже воно дозволяє координувати діяльність підрозділів, раціонально використовувати виробничі можливості і збільшувати конкурентоспроможність компанії на аграрному ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Стратегічні цілі підприємства, 2020-2024 рр.

Стратегічна ціль	Зміст цілі/ Очікуваний результат
1	2
Підвищення ефективності виробництва	Модернізація технічного парку, впровадження інноваційних технологій, зменшення виробничих витрат, зростання врожайності
Розвиток переробного напрямку	Створення сучасних ліній переробки м'ясної та молочної продукції, розширення асортименту, підвищення доданої вартості
Розширення ринків збуту та брендинг	Розвиток торгової марки «Октан-Агро», вихід на нові регіональні ринки, удосконалення системи збуту та маркетингових комунікацій
Екологічна та соціальна відповідальність	Впровадження екологічних технологій, утилізація відходів, підтримка соціальних програм і місцевих громад

1	2
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу, створення мотиваційних програм, залучення молодих спеціалістів
Зміцнення фінансової стабільності	Оптимізація витрат, пошук інвестицій, раціональне управління ресурсами підприємства

Для досягнення зазначених стратегічних цілей підприємства було визначено ключові напрямки розвитку, реалізація яких забезпечить підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні напрями реалізації стратегії розвитку підприємства,
2020-2024 рр.**

Основний напрям	Заходи реалізації	Очікувані результати
Інноваційний розвиток	Впровадження точного землеробства, систем управління врожайністю, автоматизація процесів.	Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості виробництва.
Інтеграція виробничих процесів	Поєднання рослинництва, тваринництва та переробки в єдиний виробничий цикл.	Раціональне використання ресурсів, зростання прибутково
Маркетинг і збут	Розробка бренду, онлайн-просування, участь у виставках і форумах.	Розширення ринків збуту, формування позитивного іміджу підприємства.
Партнерство та кооперація	Співпраця з аграрними господарствами, науковими закладами, торговими мережами.	Підвищення інноваційного потенціалу, розширення можливостей збуту.
Соціальна відповідальність	Підтримка соціальних ініціатив, покращення умов праці, участь у програмах громади.	Підвищення рівня довіри та лояльності до підприємства.
Фінансова стійкість	Оптимізація витрат, залучення інвестиційних коштів, підвищення рентабельності.	Стабільний фінансовий стан, можливість подальшого розвитку.

Розроблена стратегія має комплексний, довготривалий і гнучкий характер. Вона об'єднує елементи стратегії розвитку та стабілізації. Її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, раціональному використанню ресурсів і створенню позитивного іміджу

аграрного виробника на регіональному та державному рівнях.

В менеджменті підприємства також прослідковується системна діяльність по управлінню ризиками. Практику управління ризиками на підприємстві простежимо за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Потенційні ризики реалізації стратегії підприємства та практика їх мінімізації, 2020-2024 рр.

Тип ризику	Характеристика	Можливі наслідки	Заходи протидії / мінімізації
Економічний	Коливання цін на зерно, м'ясо, паливо та добрива	Зростання собівартості продукції, зниження прибутковості	Диверсифікація виробництва, укладання довгострокових контрактів із постачальниками, постійний моніторинг ринку
Кліматичний	Несприятливі погодні умови (посуха, надлишок опадів, мороз)	Зниження врожайності, погіршення якості продукції	Впровадження систем зрошення, страхування врожаю, використання стійких сортів культур
Ринковий	Зниження попиту або посилення конкуренції	Втрата частки ринку, зменшення обсягів реалізації	Розширення асортименту, активна маркетингова політика, розвиток бренду
Фінансовий	Недостатність оборотних коштів або зростання кредитного навантаження	Порушення платоспроможності, затримки у виплатах	Оптимізація витрат, пошук інвестицій, участь у державних і міжнародних програмах підтримки
Кадровий	Відтік кваліфікованих кадрів, низька мотивація працівників	Зниження ефективності роботи, втрати досвіду	Запровадження системи мотивації, навчання персоналу, створення сприятливих умов праці
Організаційний	Недостатня координація між підрозділами, слабкий контроль	Збої у виробничих процесах, втрати ресурсів	Удосконалення структури управління, впровадження систем планування та контролю
Екологічний	Забруднення ґрунтів або водних ресурсів унаслідок виробничої діяльності	Репутаційні втрати, штрафи, обмеження діяльності	Використання екологічно безпечних технологій, контроль за відходами, екологічна сертифікація виробництва

Проведений аналіз показав, що дане підприємство – це сучасне сільськогосподарське підприємство з чітко визначеною місією, метою та завданнями, які спрямовані на стабільний розвиток виробництва і зміцнення позицій на ринку. Підприємство прагне не лише до економічної

ефективності, а й до підвищення якості продукції, дбайливого ставлення до ресурсів і розвитку своєї команди.

Організаційна структура підприємства побудована логічно та відповідає напрямам діяльності підприємства. Кожен підрозділ – від рослинництва і тваринництва до переробки та збуту – має свої чіткі функції й виконує важливу роль у спільному результаті. Такий розподіл обов’язків сприяє узгодженості дій, оперативному прийняттю рішень і забезпечує ефективну взаємодію всередині колективу.

Під час аналізу діяльності підприємства було виявлено його сильні сторони: стабільну роботу, професійне керівництво, ресурсну забезпеченість і позитивну репутацію серед партнерів. Разом із тим існують напрями, які потребують удосконалення – насамперед у сфері внутрішніх комунікацій, мотивації працівників та впровадження сучасних управлінських технологій.

2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

Ключову роль у діяльності підприємства відіграє персонал, який є його основним ресурсом. Розглянемо динаміку забезпеченості підприємства кадрами протягом періоду 2020-2024 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2020-2024рр., осіб

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу	109	125	122	117	122	13	11,93
з них: чоловіки	69	86	88	82	91	22	31,88
жінки	40	39	34	35	31	-9	-22,50

Проаналізувавши динаміку середньооблікової чисельності персоналу на підприємстві за період з 2020 по 2024 роки можемо зробити висновок, що даний показник змінився, а саме відбулися зміни в гендерній структурі працівників за рахунок збільшення чисельності персоналу чоловічої статі на 22 особи (або 31,88%); персонал жіночої статі мав тенденцію до зменшення, відповідно – на 9 осіб (або 22,5%).

Провівши аналіз середньооблікової чисельності персоналу можемо дослідити витрати на оплату праці персоналу підприємства. Дані проведеного аналізу наведемо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на оплату праці персоналу підприємства та їх ефективність, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	12785,0	15013,0	15423,0	16202,0	25636,0	12851,00	100,52
Середньорічна оплата праці, тис. грн / особу	117,29	120,10	126,42	138,48	210,13	92,84	79,15
Середньомісячна оплата праці, грн / особу	9774,2	10008,3	10535,0	11540,0	17510,8	7736,7	79,15
Зарплатовіддача, грн	12,54	12,52	9,18	9,01	11,41	-1,13	-8,97
Зарплатоємність, грн	0,08	0,08	0,11	0,11	0,09	0,01	9,86
Продуктивність праці, тис/грн на особу	1470,87	1503,55	1161,15	1247,79	2398,64	927,77	63,08

Провівши аналіз динаміки витрат на оплату праці персоналу підприємства за період з 2020 по 2024 роки можемо зробити висновок, що витрати на оплату праці у 2024 році зросли у 2 рази, що пов'язано із збільшенням ефективності діяльності підприємства, чисельності персоналу та зростанням рівня мінімальної заробітної плати. Рівень середньомісячної оплати праці зріс на 79,15 %, у звітному році вона складала 17510,8 грн / особу. Показник зарплатовіддачі знаходиться у тенденції до зменшення, у порівнянні з 2020 роком відбулося зниження на 8,97%. Показник

зарплатоємності

у

2024 році становить 0,09 грн, відповідно мав тенденцію до зростання на 9,86 %, що вказує на деякі проблеми у сфері ефективності оплати праці. Разом з тим, продуктивність праці зросла на 63,08%, що свідчить про наявність ефективного управління персоналом.

За допомогою даних табл. 2.10 проаналізуємо динаміку та ефективність використання основних засобів на підприємстві, 2020-2024 рр.

Таблиця 2.10

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	110883,5	122320,5	131900	129372	141726	30842,5	27,82
Коефіцієнт зносу основних засобів %	25,23	25,26	30,01	32,78	31,70	6,47	x
Коефіцієнт придатності основних засобів %	74,77	74,74	69,99	67,22	68,30	-6,47	x
Фондоозброєність, тис. грн.	1017,28	978,56	1081,15	1105,74	1161,69	144,41	14,20
Фондовіддача, тис. грн.	1,45	1,54	1,07	1,13	2,06	0,62	42,80
Рентабельність основних засобів, %	34,71	36,37	8,34	24,62	49,30	14,58	x

Проаналізувавши динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів на підприємстві за період з 2020 по 2024 роки можемо зробити висновок, що середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 30842,5 тис. грн (або 27,82 %). Коефіцієнт зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду коливається в межах 30,0 %, що свідчить про відносну новизну основних засобів, у 2024 році коефіцієнт збільшився на 6,47 %, що може бути пов'язано з деяким сповільненням процесу оновлення основних засобів на підприємстві. Відповідно, у 2024 році

коефіцієнт придатності основних засобів становить 68,3%, що загалом вказує на те, що основні засоби перебувають у задовільному фізичному стані і хоча й потребують оновлення, але не значної заміни найближчим часом, їхня функціональність залишається достатньою. Щодо показника фондоозброєності, то спостерігаємо позитивні тенденції у звітному році до збільшення на 144,41 тис. грн/особу (або 14,2 %). Ефективність управління основними засобами на підприємстві також зростає: показник фондовіддачі збільшився на 0,62 грн або на 42,8 %, порівняно з 2020 р. Рентабельність основних засобів у 2024 році – 49,3%, що вказує на високу ефективність використання основних засобів, крім того спостерігається позитивна тенденція до зростання даного показника в досліджуваному періоді, зокрема, у 2024 році, порівняно з 2020 роком, він збільшився на 14,58 в. пт, що вказує на те, що підприємство отримує значний прибуток від активів які воно використовує.

За допомогою даних табл. 2.11 проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві, 2020-2024 рр.

Таблиця 2.11

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів в підприємстві, 2020-2024рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	79257,5	84309,5	105559,5	128741,5	136099,5	56842,00	71,72
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,02	2,23	1,34	1,13	2,15	0,13	x
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	0,49	0,45	0,75	0,88	0,47	-0,03	x
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	180	164	272	322	170	-11	-5,92

Проаналізувавши динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві за період з 2020 по 2024 роки можемо зробити висновок про зростання середньорічної вартості оборотних засобів на 56842,00 тис. грн (або 71,72 %). Коефіцієнт оборотності оборотних засобів в 2024 році має значення 2,15 в. пт, збільшення показника протягом періоду дослідження є хорошою ознакою, адже свідчить про постійну роботу підприємства щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами. Коефіцієнт закріплення оборотних засобів, якій показує скільки в середньому оборотного капіталу припадає на 1 гривню реалізованої продукції, зменшився на 0,03 в. пт. Тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася на 11 днів (або 5,92 %), що є позитивною тенденцією, відповідно підприємство пришвидшило обіг своїх активів.

За допомогою даних табл. 2.12 проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.12

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, 2020-2024рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	160325	187944	141660	145991	292634	132309,0	82,53
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн	113229	134387	116050	130261	219636	106407,0	93,98
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	47096	53557	25610	15730	72998	25902,0	55,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	38488	44485	11007	31851	69864	31376,0	81,52
Рівень рентабельності (збитковості), %	33,99	33,10	9,48	24,45	31,81	-2,18	x

Проаналізувавши динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період з 2020 по 2024 роки, можемо зробити висновок про переважання позитивних тенденцій. Показник чистого доходу від реалізації продукції мав позитивну тенденцію до зростання і в 2024 році, порівняно з 2020 роком, він збільшився на 132309,0 тис. грн або 82,53 %, аналогічна тенденція спостерігалася щодо показників валового та чистого прибутку, вони збільшилися, відповідно на 25902,0 та 31376,0 тис. грн, або 55,0 та 81,52 %. Разом з тим спостерігалася й негативна тенденція до збільшення собівартість реалізованої продукції – на 106407,0 тис. грн або 93,98%, що негативно відобразилося на такому показнику, як рівень рентабельності – він зменшився на 2,18 в. пт. Позитивним є збереження рівня рентабельності – у звітному році він становив 31,81 %.

Дослідимо впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка основних факторів впливу на результативну ознаку – рівень рентабельності аграрного підприємства, 2020-2024 рр.

Роки	Плинність кадрів, %, X_1	Продуктивність праці, тис. грн/особа, X_2	Рівень рентабельності, % Y
2020	4,59	268,95	33,99
2021	2,40	1358,47	33,10
2022	10,66	911,34	9,48
2023	1,71	1390,84	21,45
2024	5,74	2731,98	31,81

Аналітичну характеристику будемо проводити в декілька етапів: представлення динаміки основних факторів та результативного показника, формулювання математичної моделі, аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період (додаток В).

Загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника (табл. 2.14).

Більш детальні дослідження впливу факторів та прогнози значення рівня рентабельності, продуктивності праці з використанням лінійних та нелінійних виробничих регресій наведені в додатках Б та В.

Провівши техніко-економічний аналіз діяльності підприємства за період 2020-2024 років, можна стверджувати, що воно демонструвало стабільну прибутковість. Разом з тим, варто зазначити, що на ефективність роботи підприємства впливають не лише зовнішні, але й внутрішні фактори.

Таблиця 2.14

Характеристика загального коефіцієнта детермінації множинних лінійної та нелінійних виробничих регресій впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства, 2020-2024 рр. [дослідження автора на основі 37]

Виробничі лінійні та нелінійні регресії	Рівняння регресії	R ²	Характеристика
1	2	3	4
Множинна лінійна виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства	Лінійна множинна регресія	0,43	Загальний коефіцієнт детермінації свідчить про середній зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рівня рентабельності на 42,71% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають опосередкований вплив.
	$Y_T = 33,63 - 1,88X_1 + 0,0013X_2$		
Множинна степенева виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства	Степенева множинна нелінійна регресія	0,51	Загальний коефіцієнт детермінації свідчить про середній зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рівня рентабельності на 51,12% зумовлюється визначеними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають опосередкований вплив.
	$Y_T = 13,84 * X_1^{1,05} * X_2^{99,03}$		
Множинна показникова виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства	Показникова множинна нелінійна регресія	0,77	Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рівня рентабельності на 77,06% зумовлюється факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на показник.
	$Y_T = 33,75 * (-16,12)^{X_1} * (-0,08)^{X_2}$		

1	2	3	4
Множинна експоненціальна виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства	Експоненціальна множинна нелінійна регресія	0,19	Загальний коефіцієнт детермінації говорить про слабкий зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рівня рентабельності на 19,26% зумовлюється визначеними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають незначний вплив.
	$Y_T = 46,02 - 14,66e^{X_1} - 3,67e^{X_2}$		
Множинна напівлогарифмічна виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності підприємства	Напівлогарифмічна множинна нелінійна регресія	0,29	Загальний коефіцієнт детермінації говорить про слабкий зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рівня рентабельності на 28,58% зумовлюється факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають незначний вплив на показник.
	$LN\hat{Y}_i = 4,12 - 0,41Z_1 - 0,06Z_2$		

Зокрема, персонал виступає ключовим ресурсом і важливим елементом впливу на результати діяльності. Рівень взаємодії та комунікації всередині колективу може відігравати як позитивну, так і негативну роль, впливаючи не лише на продуктивність співробітників, але і на загальні показники діяльності компанії. Результати техніко-економічного аналізу досліджуваного підприємства дали змогу комплексно оцінити результати виробничо-господарської діяльності підприємства, визначити рівень ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Разом з тим аналіз показав, що на динаміку окремих показників негативно вплинули зовнішні фактори, насамперед воєнний стан, які зумовили перебої в логістиці, підвищення собівартості продукції та зменшення рентабельності окремих напрямів. Незважаючи на це, підприємство зберігає виробничий потенціал, прагне до оптимізації витрат і поступово відновлює свої позиції на ринку. Надалі важливим напрямом розвитку має стати вдосконалення управлінських процесів, підвищення рівня мотивації персоналу та посилення внутрішніх комунікацій.

2.3. Аналіз ефективності системи лідерства та комунікації на підприємстві

Взаємодія в колективі є ключовими елементами стабільності та успіху підприємства, що сприяє її розвитку та конкурентоспроможності. Враховуючи важливість ефективної комунікації персоналу для забезпечення успішної діяльності підприємства, доцільно дослідити стилі керівництва, методи прийняття рішень, ефективність комунікації на підприємстві та психологічний клімат в колективі, визначити рівень конфліктності та запровадити шляхи їх вирішення. Для визначення та дослідження цих факторів на підприємстві було запропоновано проходження анкетування працівниками. В опитування взяло участь 20 співробітників, в числі керівника підприємства, керівників відділів та інших штатних працівників. Ефективну взаємодію в колективі можна визначити на основі багатьох взаємопов'язаних факторів, які впливають на подальшу роботу, рівень довіри та результати спільної роботи (додаток Г). Для того щоб дізнатися наскільки ефективна взаємодія в середині колективу досліджуваного нами підприємства, нами було проведено анкетування (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результати опитування щодо рівня ефективної взаємодії в колективі, 2024-2025 рр.

Запитання	Бал	К-ть виборів
1	2	3
У нас чітко розподілені функції та відповідальність.	1	-
	2	-
	3	5
	4	10
	5	5
Інформація між співробітниками передається вчасно.	1	1
	2	0
	3	4
	4	11
	5	4
Мене влаштовує рівень взаєморозуміння в колективі.	1	2
	2	5
	3	5
	4	5
	5	3

Продовж. табл. 2.15

1	2	3
У колективі панує атмосфера взаємоповаги.	1	1
	2	2
	3	4
	4	4
	5	9
Колеги готові допомагати один одному у складних ситуаціях.	1	4
	2	4
	3	9
	4	1
	5	2
Я відчуваю підтримку з боку свого керівника.	1	1
	2	2
	3	3
	4	6
	5	8
Мої зусилля визнають і цінують.	1	-
	2	-
	3	4
	4	5
	5	11
Взаємодія між підрозділами є ефективною.	1	-
	2	4
	3	4
	4	7
	5	5

Примітка: Оцініть за шкалою від 1 до 5 (де 1- зовсім не згоден, а 5 – повністю згоден)

Результати показали, що 65% працівників відзначають доброзичливу атмосферу взаємоповаги та 70% опитаних – підтримку, 80% працівників вважають, що їхні зусилля визнають і цінують, 60% задоволені ефективністю взаємодії між підрозділами, 75% відзначили чіткий розподіл функцій і відповідальності, 55% вважають обмін інформацією своєчасним, а 40% повністю і 35% частково задоволені рівнем взаєморозуміння, що загалом свідчить про сприятливий морально-психологічний клімат та ефективну систему взаємодії на підприємстві.

Крім того, результати анкетування свідчать, що близько 70% працівників позитивно оцінюють морально-психологічний клімат і взаємодію в колективі, хоча існує потреба вдосконалити комунікацію між підрозділами.

Не менш важливу роль у досягненні поставлених цілей та ефективності комунікації керівника з співробітниками є стиль управління який у своїй

діяльності використовує директор підприємства.

Провівши аналіз стилю керівництва на підприємстві та визначивши його сильні та слабкі сторони, а також порівнявши результати дослідження, проведеного нами у 2024-2025 рр., спостерігається домінування демократичного стилю (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Характеристика стилю керівництва на підприємстві, 2024-2025 рр.

[результати опитування]

Показник	Демократичний	Частка, %	Авторитарний	Частка, %
Прийняття рішень	Рішення приймаються після обговорення та узгодження з участю всі членів команди	90	Рішення приймаються керівником без урахування думки підлеглих	10
Спосіб доведення рішень	Рішення пояснюються, обговорюються та виконуються з урахуванням думок всіх учасників команди	80	Рішення наказуються та доводяться до виконання без обговорення	20
Відношення до відповідальності	Відповідальність розподіляється між усіма членами команди	40	Відповідальність лежить виключно на керівнику, підлеглі виконують вказівки без самостійності	60
Ставлення до ініціативи	Сприяє стимулюванню ініціативи та творчості у всіх учасників команди	90	Ініціатива не приховується керівник вирішує де і що робити	10
Ставлення до конфліктів	Конфлікти розв'язуються через відкритий діалог та пошук компромісних рішень	75	Конфлікти придушуються або ігноруються, керівник встановлює свої правила	25
Ставлення до власної компетентності	Вважається, що кожен член команди має відповідні навички та здібності	90	Керівник вважає себе найкомпетентнішою особою та контролює виконання всіх завдань	10
Стиль спілкування	Спілкування відбувається відкрито та демократично, заохочується вільний обмін думками та ідеями	80	Спілкування в основному одностороннє, вказівки видаються без обговорення	20
Характер відносин з підлеглими	Відносини базуються на взаємоповазі та взаєморозумінні, сприяють розвитку довіри та співпраці	85	Відносини більше ґрунтуються на підлеглих та владі, можуть бути більш формальними та менш дружніми	15
Ставлення до дисципліни	Дисципліна здебільшого забезпечується самодисципліною та взаємо уважністю	80	Дисципліна забезпечується байдужістю	20

Аналіз показав, що директор підприємства поєднує елементи демократичного та авторитарного стилів лідерства, адже в результаті опитування, визначено, що на підприємстві більше переважає демократичний стиль – 80 % виборів (на 10% більше ніж у 2024 році), авторитарний – 20 % виборів, що дає змогу побачити не тільки зростання ефективності управління взаємодії ґруновані на морально етичних нормах в колективі. Загалом, працівники на досліджуваному підприємстві працюють у гармонійному внутрішньому середовищі, уникають конфліктів, кожен має право висловлювати власну думку, разом з тим менеджери залишають за собою автономне, одноосібне право щодо прийняття стратегічних, важливих рішень, контролю основних процесів.

Провівши аналіз попереднього опитування працівників, можемо спостерігати певну динаміку покращення управлінських процесів у порівнянні з попередніми дослідженнями. Зокрема, у 2025 році спостерігається зростання ефективності демократичного стилю лідерства, що свідчить про посилення ініціативності працівників, більш гнучке прийняття рішень та зміцнення командної взаємодії (додаток Д).

Отже, у порівнянні з минулим періодом, демократичний підхід показав зростання ефективності у сфері мотивації, внутрішній комунікації та розвитку ініціативи. Це свідчить про адаптацію керівника до сучасних викликів.

Але, разом тим, аналіз показав низку проблем, характерних для обох стилів керівництва, які залишаються актуальними та потребують подальшої оптимізації.

Результати останнього дослідження свідчать, що на підприємстві вдалося досягти кращого балансу між демократичним та авторитарним стилем керівництва, що в свою чергу забезпечує ефективність управління та водночас підтримує розвиток персоналу. Такий ситуаційний підхід залишається найбільш доцільним в умовах після воєнного відновлення економіки та необхідності швидко реагувати на зміни зовнішнього

середовища.

Ефективність діяльності управління значною мірою залежить від процесу прийняття рішень у колективі. Від вибору залежить швидкість реагування на зміни, рівень залученості працівників у процес управління та подальшу якість рішень. Розглянемо основні методи прийняття рішень на підприємстві, визначимо їх переваги та недоліки (додаток Е).

Працівникам підприємства було запропоновано пройти анкетування на визначення рівня залученості до прийняття рішень, що дало змогу дослідити, наскільки активно працівники беруть участь у обговоренні робочих питань, якою є атмосфера довіри та відкритості під час прийняття рішень та наскільки враховується їхня думка (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Оцінка рівня залученості працівників до прийняття рішень,
2020-2024 рр.**

Питання	Так	Частково	Ні
Керівництво залучає працівників до обговорення важливих рішень	8	7	5
Моя думка враховується під час прийняття рішень	7	8	5
У нас існують регулярні наради для обміну ідеями	12	6	2
Я можу відкрито висловлювати незгоду з рішеннями керівництва	6	8	6
Пропозиції працівників реально впливають на зміни у роботі	7	6	7
Ініціатива заохочується керівництвом	10	7	3
Я розумію логіку прийнятих управлінських рішень	13	5	2
У колективі відсутній страх помилитися під час прийняття рішень	8	7	5

Результати анкетування показали, що більшість працівників відчують відкритість і довіру з боку керівництва. Зокрема, 60% зазначили, що їх залучають до обговорення важливих рішень, а 65% відчують, що їхня думка враховується. Понад 70% підтвердили, що на підприємстві регулярно проводяться наради для обміну ідеями, що сприяє командній взаємодії. Водночас 40% респондентів можуть відкрито висловлювати незгоду з рішеннями керівництва, а 35% вважають, що їхні пропозиції реально впливають на зміни.

Більшість працівників (65-75%) відзначили, що ініціатива заохочується, рішення є зрозумілими, а атмосфера сприяє відкритому обговоренню без страху помилитися.

Загалом, це свідчить про перехід до більш демократичної та партнерської моделі управління, де працівники мають змогу брати участь у прийнятті рішень і відчувають себе важливою частиною команди.

Ключовим чинником успішної роботи будь якого колективу є ефективна міжособистісна взаємодія персоналу. Вона забезпечує своєчасний обмін інформацією, узгодженість дій та зменшує ймовірність конфліктів. На підприємстві використовуються як формальні канали (службові записки, наради, корпоративна електронна пошта), так і неформальні канали (особисті консультації, неформальні обговорення), що дозволяють забезпечити оперативність і доступність інформації для усіх співробітників.

Працівникам підприємства було запропоновано проходження анкетування яке дозволило визначити рівень довіри, відкритості та своєчасний обмін інформацією, а також виявлення можливих бар'єрів і проблем у внутрішній комунікації (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Результати оцінки ефективності комунікації в колективі персоналом підприємства, 2020-2024 рр. [за результатами опитування]

Питання	1	2	3	4	5
Інформація від керівництва надходить своєчасно.	3	5	4	6	2
Я розумію поставлені завдання без додаткових уточнень	2	4	5	6	3
Керівник відкрито інформує про зміни в організації.	3	6	5	4	2
Відсутні чутки та перекручення інформації	2	5	6	5	2
Комунікація між відділами відбувається ефективно	1	4	7	5	3
У колективі є довіра під час обміну інформацією	4	5	5	4	2
Я можу без перешкод звернутися до керівництва з питаннями	3	6	4	5	2
Зворотний зв'язок від керівництва є своєчасним і конструктивним	2	5	6	5	2

Примітка: 1 – зовсім не згоден, 2 – частково не згоден, 3 – нейтрально, 4 – частково згоден, 5 – повністю згоден

Провівши аналіз результатів анкетування бачимо, що близько 35–40% працівників задоволені ефективністю комунікації та своєчасністю

інформації, ще 25–30% оцінюють її нейтрально, тоді як 15–20% відчують труднощі, що свідчить про задовільний рівень комунікації з потребою вдосконалення каналів обміну інформацією та зворотного зв'язку.

Для ефективної роботи підприємства важливим чинником є не лише компетентність персоналу, а й морально-психологічний клімат у колективі. Саме він визначає рівень взаєморозуміння, мотивації, згуртованості та готовність співробітників досягати спільні цілі. В залежності якими будуть взаємини залежить продуктивність праці, стабільність кадрового складу і загальний імідж організації.

Провівши анкетування серед працівників підприємства ми дослідили емоційний стан, рівень довіри й згуртованість працівників (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Оцінка морально-психологічного клімату персоналом підприємства,
2020-2024 рр. [за результатами опитування]**

Питання	Так	Частково	Ні
Я отримую задоволення від роботи у цьому колективі	13	5	2
Атмосфера в колективі доброзичлива	14	4	2
Конфлікти між працівниками виникають рідко	12	5	3
Керівництво підтримує позитивний настрій у колективі	11	6	3
Я відчуваю себе частиною команди	15	4	1
У колективі панує взаємоповага та толерантність	14	5	1
Я маю можливість реалізовувати себе у роботі	13	5	2
Робоча атмосфера сприяє підвищенню продуктивності	12	6	2

За результати анкетування бачимо, що близько 35–40% працівників задоволені ефективністю комунікації та своєчасністю інформації, ще 25–30% оцінюють її нейтрально, тоді як 15–20% відчують труднощі, що свідчить про задовільний рівень комунікації з потребою вдосконалення каналів обміну інформацією та зворотного зв'язку.

Для більшого розуміння та орієнтації сприятливого та несприятливого морально-психологічного клімату в колективі розглянемо та проаналізуємо табл. 2.20.

Загалом, колектив характеризується стійкими позитивними взаєминами, прагненням до спільної праці та конструктивного вирішення

проблем, що на сам перед є важливою передумовою для високої ефективності управління і розвитку підприємства.

Результати опитування показали, що на підприємстві сприятливий морально-психологічний клімат. Значна частина працівників задоволена умовами праці, відзначають доброзичливу атмосферу, взаємоповагу та командний дух. Це позитивно впливає на мотивацію і продуктивність.

Таблиця 2.20

**Ознаки сприятливого та несприятливого морально-психологічного клімату на підприємства, 2020-2024 рр.
[результати інтерв'ю та спостереження]**

Критерій	Сприятливий морально-психологічний клімат	Несприятливий морально-психологічний клімат
Міжособистісні відносини	Довіра, підтримка, взаємоповага, відсутність ворожості	Недовіра, напруженість, байдужість або ворожість
Емоційний стан працівників	Почуття задоволення від роботи, позитивний настрій, емоційна стабільність	Дратівливість, тривожність, емоційне виснаження, байдужість
Стиль керівництва	Демократичний, орієнтований на співпрацю та залучення працівників до рішень	Авторитарний, контрольний, що придушує ініціативу підлеглих
Рівень комунікації	Відкритий обмін інформацією, наявність зворотного зв'язку, конструктивні обговорення	Обмежений або спотворений обмін інформацією, відсутність зворотного зв'язку
Мотивація до праці	Висока, пов'язана з відчуттям значущості та командного духу	Низька, викликана відчуттям несправедливості чи недооцінки
Рівень конфліктності	Мінімальний, конфлікти вирішуються шляхом діалогу та компромісу	Часті конфлікти, відсутність конструктивного вирішення, наростання напруженості
Результати діяльності	Висока продуктивність, згуртованість, інноваційність	Зниження ефективності, плинність кадрів, помилки у роботі

Примітка: виділене характерне для підприємства.

Зрідка трапляються конфлікти, які здебільшого мають конструктивний характер, керівництво в свою чергу підтримує позитивний настрій у колективі.

Деякі працівники зауважили, що не вистачає підтримки з боку керівництва та ширших можливостей для самореалізації. Це стане напрямом для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Морально-психологічний клімат підприємства характеризується як здоровий та стабільний, що в свою чергу сприяє ефективній роботі й розвитку корпоративної культури.

У будь-якому трудовому колективі конфлікти є природньою частиною робочого життя. Вони виникають тоді, коли співробітники мають різні погляди, інтереси чи підходи до виконання завдань (додаток Ж). Важливо не те, що конфлікти з'являються, а як саме колектив і керівництво вміють їх вирішувати.

Працівникам підприємства було запропоновано пройти анкетування на визначення рівня конфліктності, що дало змогу дослідити частоту, причини та способи подолання конфліктів у колективі (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Оцінка рівня конфліктності на підприємстві, 2020-2024 рр. [за результатами опитування]

Питання	Так	Частково	Ні
У колективі часто виникають суперечки або конфлікти	5	8	7
Конфлікти зазвичай вирішуються конструктивно	10	7	3
Керівництво допомагає вирішувати конфлікти між працівниками	12	6	2
Причиною конфліктів найчастіше є непорозуміння у спілкуванні	15	3	2
Я можу відверто висловлювати свою позицію у конфліктній ситуації	11	6	3
Конфлікти сприяють пошуку кращих рішень, а не руйнують відносини	8	9	3
Існують встановлені правила вирішення конфліктів	9	8	3
Я задоволений атмосферою взаєморозуміння в колективі	13	5	2

Результати анкетування свідчать, що близько 65-70% працівників загалом позитивно оцінюють рівень вирішення конфліктів та атмосферу взаєморозуміння в колективі, близько 20-25% вважають ситуацію частково задовільною, а 10-15% відзначають наявність напруженості, що вказує на загалом сприятливий морально-психологічний клімат із потребою вдосконалення комунікації та профілактики непорозумінь.

Основною причиною конфліктів вважають непорозуміння у спілкуванні. Це вказує на необхідність покращення комунікаційної культури та проведення тренінгів з ефективною взаємодією.

Узагальнюючи результати проведених анкетувань, можемо сказати, що в колективі переважає атмосфера взаємоповаги, підтримки та довіри, а комунікація між працівниками здебільшого ефективна й відкрита. Разом із тим, працівники відчують потребу у кращій взаємодії між підрозділами та більшому залученні до процесу ухвалення рішень, що допоможе ще більше зміцнити командний дух і підвищити ефективність спільної роботи.

Висновки до розділу 2.

1. Результати проведеного аналізу показали, що підприємство має міцні позиції та стабільно працює навіть у непростих умовах сьогодення. Серед його сильних сторін є злагоджена команда, професійне керівництво, належне матеріально-технічне забезпечення та позитивна репутація серед партнерів. Разом із тим, залишається потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій, мотиваційної системи та впровадженні сучасних підходів до управління, що допоможе ще більше підвищити ефективність роботи.

2. Результати техніко-економічного аналізу свідчать про помітне покращення фінансових показників упродовж 2020–2024 років. Чистий дохід підприємства зріс із 160,3 тис. грн до 292,6 тис. грн, а прибуток зріс із 47,1 тис. грн до 73,0 тис. грн. Рентабельність збільшилася з 34,71 % до 49,30 %, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Попри труднощі, спричинені воєнним станом, підвищенням собівартості та перебоями з постачанням, підприємство зуміло зберегти стабільність, продовжити виробництво і навіть покращити свої результати.

3. Окремо варто відзначити позитивні зміни у використанні трудових ресурсів. Кількість працівників збільшилася з 109 до 122 осіб, що свідчить про розвиток підприємства та зростання виробничих обсягів. Продуктивність праці піднялася з 1470,87 до 2398,64 тис. грн на одного працівника, а показник фондівіддачі зріс з 1,45 до 2,06. Це означає, що колектив працює

злагоджено, а виробничий процес стає ефективнішим і технологічно оновленішим.

4. За результатами соціально-психологічного аналізу можна зробити висновок, що в колективі панує доброзичлива атмосфера довіри й взаємопідтримки. Співробітники позитивно оцінюють взаємини у колективі, проте зазначають потребу у кращій взаємодії між підрозділами та більшому залученні до прийняття управлінських рішень. Підтримка командного духу, відкритість та комунікаційна культура є важливими чинниками, що безпосередньо впливають на успішність підприємства.

5. Отже, підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку, поступово вдосконалює управлінські процеси та зміцнює свої ринкові позиції. Подальше зростання можливе завдяки підвищенню мотивації працівників, розвитку комунікацій, упровадженню сучасних технологій управління й оптимізації витрат. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити підприємству впевнений розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегічні аспекти удосконалення системи лідерства та комунікацій на підприємстві

У сучасних умовах воєнного стану, нестабільності та постійних змін в економіці роль ефективного лідерства і розвиток системи комунікацій набуває вирішального значення для сталого розвитку підприємства. Для досліджуваного підприємства, яке спеціалізується на агропромисловому виробництві, удосконалення системи управління лідерством та комунікацією є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, досягненням стратегічних цілей та збереженням згуртованості в колективі.

Метою удосконалення системи лідерства на підприємстві є перехід від адміністративно-командного стилю управління до партнерського, командного типу лідерства, побудованого на довірі, взаємоповазі та залучення персоналу до прийняття рішень.

Ключовими компетентностями керівника мають стати стратегічне мислення, здатність надихати команду, емоційний інтелект, розвивати потенціал працівників і сприяти формуванню позитивного клімату в колективі.

З метою системного розвитку лідерства доцільно запровадити розвиток лідерської компетентності керівників усіх відділів. Що дозволить збільшити рівень довіри в колективі, підвищити якість прийняття рішень та їх виконання, а також посилити мотивацію персоналу.

Одним із пріоритетних напрямків удосконалення є оптимізація внутрішньої комунікації. Дослідження показали, що основною проблемою є недостатня швидкість обміну інформацією між підрозділами та відсутність єдиного каналу спілкування.

В цьому випадку пропонуємо створити єдину корпоративну комунікаційну платформу, яка буде об'єднувати систему оголошень, базу знань, інформаційні чати, корпоративну пошту. Це дозволить підвищити рівень обізнаності працівників, формування атмосфери довіри, а також сприятиме прозорості управлінських процесів.

Для підвищення ефективної внутрішньої комунікації та зміцнення командної взаємодії на підприємстві доцільно впровадити комплекс заходів, що об'єднують різні канали обміну інформацією та механізми залучення працівників.

Система оголошень дозволить своєчасно інформувати співробітників про новини, зміни у виробничих процесах та досягнення колективу, забезпечуючи прозорість управлінських процесів та формування довіри до керівництва. База знань надасть доступ до документів, методичних матеріалів та інструкцій, що сприятиме підвищенню компетентності персоналу та швидкому опануванню нових процесів.

Для оперативного обміну ідеями та обговорення поточних завдань слід активно використовувати інформаційні чати та групи, що допоможе швидко вирішувати проблеми та залучати працівників до виробничих процесів. Корпоративна пошта стане інструментом для формалізованого обміну документами та повідомленнями між керівництвом і співробітниками, що зменшить непорозуміння та забезпечить впорядкований документообіг.

Крім того, впровадження регулярних зворотних зв'язків у вигляді опитувань та коментарів дозволить оцінювати якість комунікації, враховувати пропозиції працівників і швидко реагувати на потреби колективу.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи внутрішніх комунікацій підприємства та створення умов для підвищення ефективності управлінських рішень, що сприятиме покращенню координації дій між керівництвом і працівниками, зростання рівню залученості персоналу та формуванню атмосфери відкритості й довіри в

колективі. Важливим елементом механізму комунікації має стати зворотній – регулярні опитування персоналу, зустрічі керівника з працівниками, створення можливостей для висловлення пропозицій. Такий підхід сприятиме залученню колективу до прийняття управлінських рішень, сформує культуру відкритості та знизить рівень напруженості.

З метою підвищення ефективності управління доцільно використовувати сучасні методи прийняття управлінських рішень, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи прийняття управлінських рішень у системі лідерства підприємства, 2026-2030 рр. [розроблено автором на основі 43-48]

Метод	Сутність методу	Мета використання	Очікуваний результат
SWOT-аналіз	Визначення сильних (S), слабких (W) сторін, можливостей (O) і загроз (T) для підприємства	Формування стратегічних пріоритетів та напрямів розвитку	Обґрунтована стратегія розвитку підприємства
Метод Делфі	Опитування експертів (керівників різних рівнів) для досягнення узгоджених рішень	Залучення управлінців до колективного ухвалення рішень	Підвищення точності прогнозів і якості управлінських рішень
Метод «дерева рішень»	Побудова логічної схеми можливих варіантів рішень і наслідків кожного	Моделювання сценаріїв розвитку ситуації перед ухваленням рішення	Зменшення ризиків та підвищення ефективності вибору
Мозковий штурм	Колективне генерування ідей без критики чи обмежень	Пошук інноваційних підходів до розв'язання проблем	Отримання нових управлінських ідей і підвищення згуртованості команди

Одним із ключових напрямів удосконалення системи лідерства та комунікацій на підприємстві є формування ефективних методів залучення і стимулювання персоналу. У сучасних умовах працівники не повинні виступати лише виконавцями – вони мають бути активними учасниками управлінських процесів. Тому важливо, щоб кожен працівник відчував свою значущість, розумів цілі підприємства і мав можливість впливати на їх досягнення.

Для цього на підприємстві доцільно запровадити систему заходів, спрямованих на розвиток комунікацій, ініціативності та лідерського потенціалу працівників. До них належать створення система заохочень та визнання, розробка механізму збору ідей від колективу, делегування відповідальності.

Система «ідеї від колективу» мотивує співробітників пропонувати власні ініціативи, що підвищує їх зацікавленість у результатах діяльності. Делегування відповідальності створює умови для розвитку довіри між керівництвом і персоналом, стимулює самостійність та управлінське мислення працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Канали збору ідей на підприємстві, 2026-2030 рр.

Канал	Опис	Для кого	Переваги
Скринька для ідей	Яскрава, захищена скринька, розташована у легкодоступному місці (наприклад, у кімнаті відпочинку, біля їдальні). Потрібні бланки та ручки.	Для всіх, особливо працівників без постійного доступу до комп'ютера (польові бригади, механізатори)	Анонімність
	Спрощена Google-форма, або спеціальний канал/чат (Viber/Telegram) для подачі ідей.	Для адміністративного персоналу, агрономів, менеджерів	Швидкість та можливість додати фото, відео
Щотижневі «5-хвилинки»	Короткий час на початку щотижневої оперативної наради (або наприкінці зміни) для усного озвучення «свіжих» ідей.	Для команд, що працюють разом	Миттєвий зворотний зв'язок

Система ідей охоплює чотири ключові напрями, що дозволяють працівникам спрямовувати свої пропозиції у важливі для підприємства сфери (табл. 3.3).

Кожна ідея, незалежно від масштабу, є внеском у спільну справу та розвиток колективу. Крім того, найбільш ефективні та практичні ідеї часто народжуються у працівників, які щодня безпосередньо взаємодіють з

виробничими процесами, клієнтами або обладнанням. «Скринька для ідей» відкриває доступ до цього невикористаного інтелектуального капіталу.

Таблиця 3.3

Пропоновані категорії системи ідей на підприємстві, 2026-2030 рр.

Категорія	Приклади пропозицій	Очікувана користь
Технології та виробництво	Нові методи обробки ґрунту; оптимізація процесів збору врожаю; покращення техобслуговування	Підвищення врожайності та якості продукції
Економія та зниження витрат	Оптимізація закупівель; зменшення втрат під час зберігання; економія пального	Підсилення фінансової стійкості
Безпека та умови праці	Ергономічні рішення; нові правила безпеки; оптимізація графіків	Зменшення ризиків травм та підвищення комфорту
Екологія та сталий розвиток	Утилізація відходів; екологічні добрива; енергоощадні рішення	Зменшення негативного впливу на довкілля

Щоб забезпечити довіру й відчуття причетності, кожна подана ідея проходить чіткий, зрозумілий та справедливий шлях: від подачі до впровадження. Такий підхід гарантує прозорість і допомагає працівникам відчувати реальний вплив на розвиток підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Пропонований цикл роботи з ідеєю на підприємстві, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Розглянемо більш детально кожен з етапів, за допомогою даних табл. 3.4.

Для підвищення ефективності системи управління на підприємстві доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на активізацію ініціативності персоналу та розвиток довіри між керівником і персоналом.

По-перше, систему «ідеї від колективу» варто формалізувати через створення електронної платформи та фізичних «скриньок пропозицій», де

кожен співробітник зможе запропонувати власні ідеї щодо вдосконалення виробничих та організаційних процесів. Для стимулювання активності можна запровадити щомісячний конкурс «Ідея місяця» з відзначенням кращих пропозицій заохоченнями чи преміями в розмірі 100-200 грн за якісно оформлену ідею та 1000-5000 грн після успішного впровадження ідеї. Успішні кейси публікувати у внутрішніх каналах підприємства для комунікації та висловлювати особисту подяку.

Таблиця 3.4

**Пропонований процес роботи з ідеями персоналу на підприємстві,
2026-2030 рр.**

Етап	Зміст	Основні дії, учасники
Подача ідеї	Працівник заповнює коротку форму (електронну або паперову): назва, проблема, рішення, очікуваний ефект.	- Назва ідеї - Проблема - Рішення - Очікуваний ефект
Оцінка (раз на 2 тижні)	Комісія: керівник, профільний спеціаліст, представник колективу. Критерії: актуальність, реалістичність, економічний ефект.	Комісія: - керівник підрозділу - агроном/інженер - представник колективу Критерії: актуальність, реалістичність, економічний ефект
Рішення та зворотний зв'язок	Схвалено – передача на реалізацію; Відхилено – пояснення; Доопрацювання – зустріч з автором.	Комісія: - керівник підрозділу - агроном/інженер - представник колективу Критерії: актуальність, реалістичність, економічний ефект
Реалізація	Призначення відповідального, визначення строків, тестування ідеї, рішення про впровадження.	- Призначення відповідальної особи - Встановлення строків - Тестування (пілотний запуск) - Рішення про повне впровадження

Ефективний запуск системи включає відкриту презентацію керівником, швидку реалізацію першої простої, але показової ідеї, а також чітке дотримання регулярності роботи Комісії та надання своєчасного зворотного зв'язку є саме ці кроки забезпечують довіру, стабільну участь працівників і сталість функціонування всієї системи.

Це дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах діяльності та створити атмосферу спільної відповідальності, співпраці та

підтримки, де кожен відчуває свою значущість і вплив на успіх підприємства. По-друге, удосконалення системи делегування відповідальності створює умови для розвитку довіри між керівництвом і працівниками, стимулює самостійність, ініціативність та управлінське мислення. Для цього доцільно розробити чітку матрицю відповідальності (RACI) (додаток 3), яка визначає, хто відповідає, виконує, контролює та консультує з певних завдань (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні ролі та їх відповідальність у системі RACI

[сформовано на основі 49-51]

Позначення	Повна назва	Суть ролі	Особливості
R (Responsible)	Виконавець	Особа або група осіб, що безпосередньо виконують завдання	Може бути кілька відповідальних; відповідають за фактичне виконання роботи
A (Accountable)	Відповідальний за результат	Особа, яка несе кінцеву відповідальність за правильність виконання та затверджує роботу	Завжди лише один "А" для кожного процесу або завдання
C (Consulted)	Консультант	Експерти, яких залучають до обговорення та уточнення деталей	Двостороння взаємодія: консультації, поради, узгодження
I (Informed)	Поінформований	Учасники, яких необхідно повідомити про рішення або етапи роботи	Одностороння комунікація, без участі у виконанні

Розуміння ролей у моделі RACI набуває цінності лише тоді, коли їх можна пов'язати з реальними діями конкретних людей в організації. Тому далі підсумуємо, як саме ці ролі проявляються у роботі працівників аграрного підприємства.

Працівник (автор ідеї) виступає ініціатором ідей та відповідає за їх коректне подання. Його роль у системі є R/A на першому етапі та важливий учасник комунікації протягом усього процесу. Саме він формує первинний зміст, що запускає цикл оцінки та реалізації.

Керівник підрозділу (агроном або інженер) несе ключову відповідальність за прийняття рішень та затвердження ідей (роль А). Його

експертиза забезпечує реалістичність рішень, а управлінські повноваження це своєчасність їх реалізації. На етапі впровадження керівник часто поєднує ролі А та R.

Комісія з оцінки ідей (КОІ) – це технічний та аналітичний центр системи. Вона виконує більшість практичних завдань (роль R): реєструє, аналізує, класифікує та формує рекомендації щодо ідей. Саме її робота забезпечує об'єктивність і прозорість процесу (додаток К).

Бухгалтерія та відділ кадрів беруть участь у фінальному етапі, коли необхідно оформити та виплатити бонуси. У цьому процесі вони виступають як R/A, забезпечуючи правильність документального оформлення та дотримання внутрішніх політик підприємства.

Керівникам середньої ланки рекомендуємо проходити навчання щодо ефективного делегування, а працівникам поступово розширювати коло делегованих повноважень. Регулярні координаційні наради та оцінка результатів делегованих завдань допоможуть контролювати якість виконання та мотивувати персонал до самостійного прийняття рішень.

По-третє, розвиток корпоративної культури та підтримка командного духу сприятимуть закріпленню позитивних змін. Проведення регулярних корпоративних зустрічей для обговорення ідей та досягнень, а також внутрішніх воркшопів з розвитку ініціативності і відповідальності формує атмосферу відкритості та взаємопідтримки.

Відзначення команд і співробітників, які впровадили найефективніші ідеї, та регулярне інформування про результати реалізованих ініціатив підвищує мотивацію, зміцнює відчуття причетності до спільного результату та сприяє підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Таким чином, поєднання цих заходів дозволяє створити умови для активної участі працівників у розвитку підприємства, покращує внутрішню комунікацію та сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, що в цілому зміцнює командну взаємодію та підвищує ефективність діяльності досліджуваного підприємства.

Важливим елементом ефективного лідерства є мотивація, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація забезпечить стабільність і задоволення базових потреб працівників, тоді як нематеріальна – створить умови для самореалізації, розвитку та емоційної залученості. Поєднання цих підходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Не менш важливою є корпоративна культура, заснована на взаємоповазі, підтримці та відкритій комунікації. Вона стає фундаментом для розвитку лідерських якостей, створює атмосферу довіри і співпраці, а також забезпечує стабільність команди навіть у складних зовнішніх умовах.

Методи стимулювання персоналу на підприємстві узагальнено в табл. 3.6. Пропонована система стимулювання персоналу на 2026–2030 роки призначена не лише підвищити ефективність роботи підприємства, а й створити атмосферу підтримки, взаємодовіри та зацікавленості в спільних результатах.

Таблиця 3.6

**Пропонована система стимулювання персоналу для підприємства,
2026-2030 рр.**

Вид стимулу	Конкретизовані приклади реалізації	Мета застосування	Очікуваний результат
1	2	3	4
Матеріальні стимули	Бонусний % від додаткового прибутку, отриманого від перевищення планової врожайності (для агрономів / трактористів) або продуктивності (для тваринництва).	Підвищення рівня задоволеності працею, стимулювання до досягнення конкретних виробничих показників (врожайність, економія ресурсів) та заохочення кваліфікованої праці.	Зростання продуктивності праці на 10-15% за рік, зменшення плинності кадрів серед кваліфікованого персоналу, стабільність колективу.
	Щомісячна надбавка за обслуговування складної сучасної техніки (GPS, точне землеробство).		
	Річна премія у вигляді «13-ї зарплати», прив'язана до чистого прибутку підприємства.		
	Компенсація витрат на паливо для доїзду на роботу, безкоштовне харчування в період жнив, добровільне медичне страхування (ДМС) для ключових фахівців.		

1	2	3	4
Нематеріальні стимули	Щоквартальне присвоєння звання «Кращий працівник сезону/місяця» (з публікацією на Дошці Пошани та в корпоративному чаті).	Формування позитивного мікроклімату, підвищення залученості працівників у виробничі процеси та посилення лояльності	Розвиток ініціативності (зростання кількості поданих ідей), покращення якості виконаних робіт, зміцнення корпоративної культури.
	Оплата курсів підвищення кваліфікації (наприклад, робота з новими пестицидами, добривами, обслуговування імпортової техніки) та обмін досвідом з іншими господарствами.		
	Забезпечення кондиціонуванням кабін тракторів, комбайнів, оновлення побутових приміщень (душові, кімнати відпочинку).		
	Впровадження системи «Ідеї від колективу» та залучення працівників до обговорення графіків польових робіт або вибору нової техніки.		
Соціально-психологічні стимули	Закріплення досвідчених механізаторів, агрономів за новими працівниками з наданням наставнику додаткової щомісячної премії	Підвищення взаємодовіри, згуртованості колективу, особливо між різними відділами (польові роботи, адмінперсонал, ремонтна майстерня) та розкриття самореалізації працівників.	Покращення внутрішніх комунікацій (зменшення конфліктів), формування міцного командного духу та розвиток лідерського потенціалу колективу для забезпечення наступності кадрів.
	Організація спільного святкування закінчення жнив, посівної, міні-турнірів з футболу, волейболу (за наявності спортмайданчика).		
	Формування резерву кадрів з числа рядових працівників для подальшого висування на посади бригадирів, завідувачів складами тощо.		

Матеріальні стимули включають премії за перевищення планових показників (щороку до 10 % ФОП), надбавки за професіоналізм та ініціативність (до 5 % від окладу), участь у прибутках підприємства (1–3 % від чистого прибутку на рік), а також соціальні пільги та страхування. Метою є забезпечення відчуття справедливої винагороди та стимулювання прагнення до високих результатів. Очікується підвищення продуктивності на 12–15 %, зменшення плинності кадрів на 20 % та стабільність у колективі.

Нематеріальні стимули передбачають публічне визнання досягнень (щоквартальні нагородження кращих співробітників), кар'єрне зростання та професійне навчання (не менше 2 тренінгів на рік для кожного підрозділу), гнучкий графік та комфортні умови праці, а також участь у прийнятті управлінських рішень (щомісячні наради з обговорення ініціатив персоналу). Вони спрямовані на формування позитивного мікроклімату та відчуття значущості кожного співробітника, що підтримує ініціативність, командний дух та зміцнює корпоративну культуру. Очікується збільшення рівня залученості персоналу на 25 %, активізація пропозицій щодо покращення процесів на 30 %.

Соціально-психологічні стимули охоплюють наставництво для новачків (кожен новий співробітник отримує персонального наставника на перші 6 місяців), командні тренінги та корпоративні заходи (2–3 на рік), а також програми розвитку лідерства (щорічні тренінги для потенційних керівників). Вони сприяють розвитку взаємодовіри, згуртованості та особистісної самореалізації, створюючи відкритий і підтримуючий простір для всіх членів колективу. Очікується покращення внутрішніх комунікацій на 20 %, підвищення лідерського потенціалу на 15 %, зміцнення командного духу та корпоративної культури.

Застосування комплексної системи стимулювання на підприємстві у 2026–2030 роках дозволить кожному працівнику відчувати власну значущість у спільних досягненнях, підвищить зацікавленість у результатах роботи та створить дружню й ефективну команду, що позитивно вплине на стабільність, продуктивність і процвітання підприємства.

Отже, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формуватиме комплексну систему мотивації, що сприяє розвитку ефективного лідерства, підвищенню результативності та зміцненню командного духу на підприємстві.

Реалізація стратегічних і тактичних заходів із вдосконалення системи лідерства та комунікацій на підприємстві спрямована на створення сучасної,

гнучкої та мотивуючої управлінської моделі, у центрі якої – люди, їхній професійний розвиток і взаємодія. Такий підхід дозволить не лише зміцнити управлінські процеси, а й сформувати атмосферу довіри, партнерства та відповідальності у колективі.

Поєднання стратегічного бачення керівництва з активною участю працівників у прийнятті рішень, обміні ідеями та спільному вирішенні завдань сприятиме формуванню єдиної команди, орієнтованої на спільний результат і розвиток підприємства.

Результати очікувань від реалізації зазначених заходів подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Очікувані результати реалізації стратегії вдосконалення системи
лідерства та комунікацій на підприємстві, 2026-2030 рр.**

Очікуваний результат	Механізм досягнення	Очікуваний ефект
Підвищення ефективності управління та якості рішень	Впровадження сучасних методів прийняття рішень (SWOT, Делфі, дерево рішень, мозковий штурм); аналіз даних і колективне обговорення	Зменшення управлінських помилок, підвищення швидкості та обґрунтованості рішень
Формування стабільної системи лідерства	Розвиток управлінських компетенцій; навчання лідерству; делегування повноважень керівникам нижчої ланки	Посилення відповідальності, ініціативності та автономності підрозділів
Покращення психологічного клімату в колективі	Впровадження відкритих комунікацій, наставництва, зворотного зв'язку, командних зустрічей	Підвищення рівня довіри, зменшення конфліктів, підвищення задоволеності роботою
Зростання мотивації та залученості персоналу	Поєднання матеріальних (премії, надбавки, участь у прибутках) і нематеріальних стимулів (визнання, розвиток, кар'єра)	Підвищення продуктивності, ініціативності та лояльності працівників
Зміцнення корпоративної культури	Формування цінностей взаємоповаги, партнерства та командної роботи; проведення корпоративних заходів	Консолідація колективу, покращення комунікацій і спільної відповідальності
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Підвищення ефективності управління, оптимізація процесів, інноваційний підхід	Зміцнення позицій на ринку, швидке реагування на зовнішні зміни
Зростання економічних показників діяльності	Підвищення продуктивності праці, ефективне використання ресурсів, покращення мотивації	Збільшення прибутковості, рентабельності та фінансової стабільності

Отже, реалізація запропонованої стратегії сприятиме переходу досліджуваного підприємства до якісно нового рівня управління, де поєднуються ефективне лідерство, налагоджена комунікація та висока корпоративна культура. Це дозволить йому не лише зміцнити внутрішній потенціал, але й підвищити стійкість до зовнішніх викликів, забезпечити стабільне економічне зростання та довгострокову конкурентну перевагу на аграрному ринку України.

Загалом, запропоновані підходи поєднують сучасні методи управління з відкритими комунікаціями та активною участю працівників у прийнятті рішень, що створює умови для взаємоповаги, довіри та спільної відповідальності. Реалізація цих стратегічних ініціатив допоможе сформувати згуртовану команду, підвищити мотивацію працівників і розвинути лідерські якості на всіх рівнях управління. У підсумку, очікується не лише підвищення ефективності управлінських процесів, а й покращення внутрішнього психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури, що забезпечить стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах.

3.2. Система тактичних заходів по удосконаленню системи лідерства та комунікацій на підприємстві

Аграрне підприємство налічує приблизно 125 працівників і функціонує в умовах сезонної роботи, наявності різних профільних підрозділів та територіальної розподіленості, що створює підвищені вимоги до швидкості та якості прийняття управлінських рішень. Наявні розриви в обміні інформацією, недостатня узгодженість між відділами та обмежена мотивація персоналу знижують загальну ефективність. У зв'язку з цим у підрозділі пропонується система тактичних заходів, спрямована на покращення внутрішніх комунікацій, впровадження прозорих ролей і відповідальностей,

профілактику конфліктів і розвиток навичок асертивної взаємодії – усе це має створити умови для оперативного прийняття рішень, підвищення залученості працівників і оптимізації витрат.

Поточна комунікаційна система підприємства базується на поєднанні усних доручень, телефонних дзвінків, груп у месенджерах, планерок та паперової документації. Такий мікс працює, але породжує кілька системних проблем: дублювання повідомлень, відсутність єдиного джерела правди, затримки у доведенні завдань, слабкий зворотний зв'язок і неясність відповідальності. Сезонні піки робіт і фізична віддаленість ділянок ще більше підсилюють ці недоліки. У підсумку – зростає ризик помилок, знижується швидкість реагування на проблеми та страждає мотивація персоналу. Аналіз показує, що для підвищення ефективності необхідно впровадити єдину платформу обміну інформацією, чітку модель розподілу ролей (наприклад, RACI), а також механізми регулярного зворотного зв'язку і стандарти комунікації.

Ефективне управління конфліктами є ключовим елементом удосконалення системи лідерства та внутрішніх комунікацій. Для підприємства доцільно впровадити комплекс конкретних тактичних заходів, спрямованих на раннє виявлення проблем, швидке реагування та упередження повторних конфліктів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Ключові тактичні заходи з управління конфліктами на підприємстві,
2026-2030 рр.**

№	Заходи	Суть, механізм	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Протокол раннього виявлення конфлікту	Впровадження короткої стандартизованої форми-сповіщення (3–5 пунктів): що сталося, коли, з ким, очікування.	Швидка реакція, попередження накопичення проблем.
2	Щотижневі 10-хвилинні командні чек-іни	Короткі міні-наради за трьома питаннями: що працює, що заважає, що потрібно.	Локалізація мікроконфліктів на ранніх стадіях.

1	2	3	4
3	Алгоритм дій керівника при конфлікті	Уніфікована процедура: фіксація → окремі бесіди → спільна зустріч → рішення → контроль через 3–7 днів.	Прозорість, однаковий стиль реагування керівників.
4	Карта конфліктних зон підприємства	Щоквартальний аналіз підрозділів із найбільшою кількістю суперечностей за скаргами, чек-інами, затримками роботи.	Чітке розуміння, де потрібні структурні або процесні зміни.
5	Правило «24 годин»	Конфлікт має бути обговорений не пізніше 24 годин після інциденту (коротка зустріч керівника зі сторонами).	Запобігання затяжним «холодним» конфліктам.
6	Міні-сесії з ненасильницького спілкування (NVC)	1–2-годинні практичні заняття: «Я-повідомлення», формулювання потреб, конструктивні прохання.	Зменшення агресії, більша ясність у комунікації.
7	Анонімний канал для повідомлення про токсичну поведінку	QR-код або форма для фіксації прихованих проблем (булінг, тиск, некоректні висловлювання).	Підвищення рівня довіри та психологічної безпеки.
8	Оцінка стилю комунікації керівників раз на квартал	Анонімне опитування працівників за 5 критеріями: слухання, повага, чіткість, справедливість, уміння вирішувати конфлікти.	Керівники отримують конкретний зворотний зв'язок і точки розвитку.

Для підвищення ефективності комунікаційної системи та зменшення конфліктності необхідно не теоретизувати, а впроваджувати чіткі практичні інструменти. Контрольовані короткі зустрічі, стандарти дій керівників, оперативні протоколи та системний аналіз конфліктних зон формують передбачуване середовище, де суперечки не загострюються, а конструктивно вирішуються.

Ефективна комунікація є ключовою умовою безперебійної роботи аграрного підприємства, особливо з огляду на взаємозалежність польових, технічних, логістичних та управлінських процесів. Для підвищення прозорості взаємодії, запобігання виробничим помилкам та покращення атмосфери всередині колективу пропонується впровадити системні тренінги з розвитку практичних комунікаційних навичок працівників (табл. 3.9).

Ключові цілі впровадження тренінгів з ефективної комунікації на підприємстві, 2026-2030 рр.

Ціль	Сутність
Підвищення чіткості та точності комунікацій	Формування навички коротко й однозначно передавати завдання та повідомлення.
Скорочення кількості непорозумінь	Зменшення випадків неправильного виконання робіт через нечіткі інструкції.
Розвиток конструктивного обговорення	Уміння вирішувати робочі питання без ескалації конфліктів.
Формування спільних корпоративних стандартів	Забезпечення єдиних правил комунікації у всіх підрозділах підприємства.

Запропоновані цілі узгоджуються з потребами підприємства у покращенні внутрішньої взаємодії та створюють основу для подальших інструментів удосконалення лідерства та управління.

Перед впровадженням програми важливо визначити, які саме компетенції потрібно розвинути у працівників. Нижче наведено рекомендовану структуру модулів, орієнтованих на реальні виробничі ситуації (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Структура тренінгової програми з розвитку комунікаційних навичок на підприємстві, 2026-2030 рр.

Модуль	Зміст	Практичні вправи
1. Чітка та структурована комунікація	Стандарти коротких повідомлень, спрощення інструкцій, уникнення двозначностей.	Формування виробничих завдань за схемою «Хто–Що–Коли–Який результат».
2. Обмін інформацією між підрозділами	Зменшення втрати даних у ланцюгу «агроном → механізатор → склад → керівництво».	Вправа «Передай інструкцію без спотворень».
3. Комунікація у стресових умовах	Підтримання конструктивності під час пікових навантажень (посів, жнива).	Моделювання типових сезонних сценаріїв.
4. Зворотний зв'язок	Принципи короткого, коректного й корисного фідбеку.	Метод «Плюс–Мінус–Пропозиція».
5. Комунікація керівника з командою	Ефективна постановка завдань, контроль виконання, попередження конфліктів.	Кейс «Як реагувати на повторні помилки/запізнення».

Таке структурування дозволяє охопити найважливіші аспекти комунікації без зайвих теоретичних блоків, роблячи тренінг максимально прикладним. Для того щоб навчання було ефективним і не порушувало робочий процес, пропонуємо наступну організаційну модель (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Організаційна модель проведення тренінгів з ефективною комунікації на підприємстві, 2026-2030 рр.

Параметр	Пропозиція
Формат	Практичні сесії по 3–4 години в групах 10–15 осіб
Періодичність	1 тренінг на квартал + додаткові сесії перед сезоном
Тривалість циклу	Орієнтовно 2 місяці для охоплення всіх працівників
Місце	Навчальна кімната / конференц-зал підприємства
Тренер	Запрошений спеціаліст або підготовлений внутрішній HR/керівник

Така організація дозволяє проводити навчання без відриву від виробничого процесу та забезпечує поступове охоплення всіх підрозділів. Тренінги повинні мати чітко вимірювані результати, що впливають на ефективність роботи підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Очікувані результати впровадження комунікаційних тренінгів на підприємстві, 2026-2030 рр.

Показник	Очікуване покращення
Зниження кількості виробничих помилок	20–30% через чіткіші інструкції
Покращення швидкості комунікації	15–25% завдяки стандартизації обміну інформацією
Зменшення рівня конфліктності	на 30% після опанування базових навичок конструктивного діалогу
Підвищення якості управлінських рішень	Завдяки точнішій і повнішій інформації від працівників
Зростання задоволеності комунікацією	Підтверджується внутрішніми опитуваннями

Таким чином, тренінги з ефективної комунікації не лише розвивають навички працівників, але й створюють відчутний економічний і організаційний ефект для підприємства.

Проведений аналіз організаційних комунікацій дозволив окреслити ключові напрями їх оптимізації. Наступним кроком є визначення конкретних тактичних заходів, які дадуть змогу системно покращити взаємодію між підрозділами та підвищити ефективність управління.

Асертивна комунікація є ключовою навичкою для налагодження ефективної взаємодії між працівниками, зменшення конфліктів та підвищення продуктивності [52; 53]. Для аграрного підприємства, де значна частина роботи виконується в умовах високої залежності від сезонності, технічних рішень та координації дій, уміння чітко й коректно висловлювати позицію має особливе значення.

Пропонована система вдосконалення асертивності передбачає комплекс конкретних заходів, спрямованих на розвиток вміння працівників висловлювати думки впевнено, поважаючи позицію співрозмовника та дотримуючись корпоративних цінностей підприємства (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Основні напрями вдосконалення асертивної комунікації на підприємстві, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 52-55]

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Кому рекомендовано	Очікуваний ефект
Розвиток навичок «Я-повідомлень»	Навчання формулювати позицію без звинувачень і різкої критики	Майстрам, бригадирам, керівникам змін	Зменшення конфліктів, підвищення взаєморозуміння
Техніки конструктивної відмови	Практичні інструменти, як коректно відмовити, не руйнуючи відносини	Усі працівники	Зменшення перевантаження, підвищення чесності комунікацій
Управління емоційною реакцією	Інструменти короткої саморегуляції в робочих ситуаціях	Працівникам, які працюють у стресових умовах	Стабільність у поведінці, менше імпульсивних рішень
Асертивні переговори	Техніки ведення діалогу у складних або конфліктних умовах	Керівникам, спеціалістам з логістики, закупівель	Підвищення результативності перемовин та внутрішньої координації

Запровадження системи асертивної комунікації дозволить працівникам впевненіше висловлювати свої думки, знижувати емоційне навантаження під час робочих ситуацій і ефективніше співпрацювати. Для підприємства це означає менше конфліктів, швидше ухвалення рішень та більш прогнозовану взаємодію між підрозділами.

Для ефективною реалізації асеративної системи комунікацій та підвищення рівня взаєморозуміння в колективі було розроблено поетапний графік упровадження (табл. 3.14).

Він передбачає поступове впровадження корпоративної платформи, тренінгів та системи заохочення, що забезпечує плавний перехід та активну участь працівників на всіх етапах.

Таблиця 3.14

Пропонований графік впровадження заходів щодо асертивної комунікації на підприємстві, 2026-2030 рр.

Етап	Заходи	Відповідальні	Терміни виконання	Коментарі
1	Підготовка корпоративної платформи	Головний інженер, Інспектор по кадрах (HR)	Січень – лютий 2026	Створення бази знань, оголошень, чатів, корпоративної пошти
2	Проведення тренінгів з ефективною комунікації	Інспектор по кадрах, Менеджер, Начальник служби охорони і пожежної безпеки (як внутрішній тренер з дисципліни і порядку)	Лютий – березень 2026	Навчання асеративної комунікації, командної взаємодії
3	Впровадження системи «Ідеї від колективу»	Інспектор по кадрах, Завідувачі підрозділів (Головний агроном, Головний механік, Зав. господарства, Головний зоотехнік, Бригадири)	Березень – квітень 2026	Подача, оцінка та реалізація пропозицій працівників
4	Інформаційна кампанія та презентація	Директор, Директор фінансовий, Інспектор по кадрах	Квітень 2026	Ознайомлення колективу з новою системою, пояснення правил та мотивації
5	Контроль та оцінка ефективності	Інспектор по кадрах, Головний економіст, Керівники підрозділів	Травень – червень 2026	Збір зворотного зв'язку, коригування процесів
6	Повне впровадження та регулярне підтримання	Всі підрозділи підприємства під керівництвом директора та завідувачів	Липень 2026	Регулярні наради, оновлення бази знань, оцінка ефекту

Для реалізації заходів було визначено орієнтовні витрати, які включають розробку платформи, проведення тренінгів та заохочення персоналу

(табл. 3.15). Розроблений графік та кошторис дозволяють поетапно і контрольовано впровадити систему удосконалення комунікацій та лідерства на підприємстві. Це забезпечить підвищення ефективності внутрішньої взаємодії, активну участь працівників у процесі ухвалення рішень, зміцнення командного духу та прозорість управлінських процесів. Реалізація заходів сприятиме формуванню довгострокової стабільності та ефективності колективу, а також підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Впровадження нової системи комунікацій та асеративної взаємодії неминуче супроводжується появою різних точок зору та суперечностей у колективі. Для забезпечення ефективної роботи та збереження позитивного морально-психологічного клімату важливо розробити чітку систему управління конфліктами, яка дозволить конструктивно вирішувати розбіжності, мінімізувати негативні наслідки та сприяти розвитку командного духу.

Таблиця 3.15

**Плановий кошторис заходів впроваджених на підприємстві,
2026-2030 рр.**

Заходи	Вартість, грн	Примітки
Розробка корпоративної платформи	50000	Включає програмування, налаштування чатів, бази знань
Тренінги з ефективної комунікації	25000	Залучення тренерів, навчальні матеріали
Впровадження системи «Ідеї від колективу»	10000	Підготовка форм, комісія, інформаційні матеріали
Заохочення працівників (бонуси)	30000	Матеріальні та нематеріальні стимули
Інформаційна кампанія	5000	Презентації, друк матеріалів
Разом	120000	Орієнтовна сума для повної реалізації

Аналіз внутрішніх процесів підприємства показав, що конфлікти переважно виникають через непорозуміння та недостатню комунікацію між підрозділами. Разом із тим, більшість конфліктних ситуацій вирішується

конструктивно завдяки підтримці керівництва та готовності працівників до діалогу (табл. 3.16). Загалом, колектив характеризується здатністю вирішувати конфлікти конструктивно, однак існує потреба у формалізації правил врегулювання суперечок та систематичному навчанні працівників ефективним методам комунікації. Впровадження цих заходів дозволить зменшити ризики ескалації конфліктів та зміцнити командну взаємодію.

Для підвищення рівня внутрішньої комунікації та розвитку асеративних навичок працівників пропонується організувати серію тренінгів. Основною метою заходів є розвиток активного слухання, конструктивного спілкування та здатності ефективно вирішувати виробничі ситуації, що сприятиме зниженню конфліктності та покращенню командної взаємодії. Тренінги допоможуть працівникам відчувати свою значущість у колективі та підвищать залученість у процеси підприємства.

Таблиця 3.16

**Аналіз конфліктних ситуацій у колективі на підприємстві,
2026-2030 рр., %**

Показник	Так	Частково	Ні	Коментар
Частота виникнення конфліктів	25	40	35	Переважно через непорозуміння
Конфлікти вирішуються конструктивно	50	35	15	Вдалі практики вирішення
Керівництво сприяє вирішенню конфліктів	60	30	10	Активна підтримка менеджменту
Можливість відкрито висловлювати позицію	55	30	15	Підвищення довіри
Конфлікти сприяють пошуку рішень	40	45	15	Часто конфлікти перетворюються на конструктивні дискусії
Встановлені правила вирішення конфліктів	45	40	15	Потрібна стандартизація процесу
Задоволеність атмосферою взаєморозуміння	65	25	10	Висока, але є резерви

Програма передбачає проведення групових тренінгів для підрозділів протягом 1–2 днів із використанням практичних кейсів, рольових ігор та обговорення реальних виробничих ситуацій (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

План-графік впровадження тренінгів на підприємстві, 2026-2030 рр.

Етап	Відповідальні	Термін
Підготовка програми тренінгу	Інспектор по кадрах (HR), Менеджер	Січень 2026
Проведення тренінгів для підрозділів	Інспектор по кадрах, Менеджер, Начальник служби охорони і пожежної безпеки (як внутрішній тренер з дисципліни та безпеки)	Лютий-Березень 2026
Оцінка результатів та фідбек	Інспектор по кадрах, Керівники підрозділів (Головний агроном, Головний механік, Головний зоотехнік, Зав. господарства, Бригадири)	Червень 2026

Очікувані результати проведення тренінгів включають покращення комунікації між підрозділами, формування культури відкритого та конструктивного спілкування, підвищення ефективності роботи та зміцнення командного духу в колективі. Реалізація цих заходів дозволить створити більш сприятливу атмосферу для взаєморозуміння, активної взаємодії та розвитку персоналу.

Для реалізації програми передбачено орієнтовний бюджет, що включає послуги тренера та роздаткові матеріали (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Орієнтований кошторис реалізації програми на підприємстві, 2026-2030 рр.

Стаття витрат	Сума, грн
Послуги тренера	15000
Матеріали та роздаткові	2000
Всього	17000

Реалізація запропонованих заходів – удосконалення комунікації, запровадження асеративної системи, тренінгів ефективного спілкування та чітких процедур вирішення конфліктів – спрямована на підвищення залученості працівників, зміцнення командної взаємодії та оптимізацію управлінських процесів. Комплексний підхід із конкретними планами впровадження, графіками та кошторисом дозволяє забезпечити практичну

ефективність заходів, підвищити морально-психологічний клімат у колективі та створити прозору систему мотивації, що сприятиме стабільності та розвитку підприємства.

Для комплексної оцінки впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства було узагальнено та розраховано основні економічні показники, що подані в таблиці 3.20.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим і доцільним, сприяє оптимізації управлінських процесів, зменшенню витрат та підвищенню продуктивності, а також має перспективи практичної реалізації та покращення фінансових показників.

Таблиця 3.20

Економічні показники ефективності запропонованих заходів на підприємстві, 2026 рр.

Показник	Значення
Кошторис запропонованих заходів, тис. грн	137000,0
Чистий дохід, тис. грн	292634,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	122,0
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2398,6
Планове зростання ефективності праці, тис. грн	14631,7
в т.ч. на одного працівника, тис. грн/особу	119,9

Чистий дохід підприємства становить 292,6 млн грн, а продуктивність праці – 2,40 млн грн на одного працівника, що свідчить про високий рівень ефективності діяльності.

Планове зростання ефективності праці на рівні 5% забезпечує додатковий економічний ефект у сумі 14,63 млн грн, у тому числі майже 120 тис. грн на одного працівника. Це підкреслює результативність запропонованих управлінських рішень та їх позитивний вплив на загальну динаміку розвитку підприємства. Крім того, на користь нашого дослідження свідчить успішна апробація її результатів [56-58].

Висновки до розділу 3.

1. Запропоновані напрями вдосконалення управління спрямовані на формування більш відкритої та зрозумілої системи взаємодії між керівниками і працівниками. Перехід до партнерського стилю управління дозволяє зменшити жорсткість ієрархії, посилити довіру в колективі та створити умови, за яких працівники не лише виконують завдання, а й беруть активну участь у вирішенні робочих питань і розвитку підприємства.

2. Запровадження єдиної комунікаційної платформи сприяє впорядкуванню внутрішнього інформаційного обміну. Такий підхід дозволяє працівникам швидко отримувати необхідну інформацію, краще орієнтуватися в поточних завданнях і змінах, а також знижує ризик виникнення помилок через нестачу або спотворення інформації.

3. Важливе значення має створення умов для розвитку ініціативності персоналу. Система мотивації, що поєднує матеріальне та нематеріальне заохочення, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у покращенні результатів роботи.

4. Організація чіткого механізму збору пропозицій від працівників дозволяє зробити процес подання ідей зрозумілим і доступним. Використання як електронних, так і традиційних форм подання пропозицій, а також запровадження системи винагород сприяють постійному надходженню ініціатив та практичних пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства.

5. Здійснення заходів з покращення внутрішніх комунікацій та управлінської взаємодії позитивно впливає на робочу атмосферу в колективі. Чіткий розподіл обов'язків, розвиток навичок конструктивного спілкування та увага до профілактики конфліктів допомагають підвищити узгодженість дій працівників і забезпечити більш стабільну та ефективну роботу підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження дозволило всебічно оцінити діяльність підприємства та виявити основні тенденції його розвитку. Встановлено, що підприємство зберігає стабільність і ефективність навіть у складних умовах, спираючись на професійний колектив, компетентне керівництво, належне матеріально-технічне забезпечення та позитивну репутацію. Разом з тим, актуальною залишається потреба у вдосконаленні управлінських процесів, системи мотивації та внутрішніх комунікацій.

2. Техніко-економічний аналіз засвідчив значне зростання фінансових показників за період 2020–2024 рр. Чистий дохід зріс із 160,3 тис. грн до 292,6 тис. грн, прибуток – із 47,1 тис. грн до 73,0 тис. грн, рентабельність – з 34,71 % до 49,30 %. Це підтверджує ефективність використання ресурсів та здатність підприємства до адаптації в умовах викликів.

3. У сфері трудових ресурсів відзначено позитивну динаміку: чисельність працівників збільшилася з 109 до 122 осіб, істотно зросли продуктивність праці та фондівіддача. Це свідчить про технологічне оновлення виробництва та злагоджену роботу персоналу.

4. Соціально-психологічний аналіз засвідчив, що на підприємстві панує атмосфера довіри, взаємодопомоги та партнерських взаємин. Співробітники позитивно оцінюють психологічний клімат, проте вказують на потребу в удосконаленні комунікації між підрозділами та більш широкій участі працівників у прийнятті рішень.

5. Узагальнюючи результати, встановлено, що підприємство демонструє стабільний розвиток, зміцнює свої ринкові позиції та має значний потенціал для подальшого зростання. Головними напрямками удосконалення виступають оптимізація комунікацій, підвищення мотивації, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних управлінських технологій.

Для покращення лідерських та комунікаційних навичок нами було запропоновано:

1. Для підвищення ефективності управління та розвитку сучасної управлінської культури запропоновано перейти від адміністративно-командного стилю до партнерської моделі лідерства. Такий підхід передбачає відмову від надмірної вертикальної ієрархії та посилення горизонтальної взаємодії між працівниками. Партнерське лідерство базується на довірі, взаємоповазі, відкритості та спільному прийнятті рішень. Це дозволяє створити атмосферу, у якій працівники не лише виконують доручення, а й ініціюють власні ідеї, беруть відповідальність за результати та відчують реальну причетність до розвитку підприємства. Такий стиль управління сприяє підвищенню мотивації, формуванню організаційної згуртованості та зміцненню корпоративної культури.

2. Важливим кроком є створення єдиної корпоративної комунікаційної платформи, яка об'єднає всі канали інформаційної взаємодії в один зручний інструмент. Ідеться про інтеграцію корпоративної пошти, службових чатів, оголошень, внутрішніх документів, бази знань, електронних інструкцій та інформаційних повідомлень. Така система дозволить усунути дублювання інформації, підвищить оперативність обміну повідомленнями та забезпечить доступність даних для кожного співробітника. Єдина платформа дозволить централізовано інформувати персонал про зміни, плани, результати діяльності та інші важливі процеси. У кінцевому результаті це значно зменшує ризик непорозумінь, знижує кількість комунікаційних помилок і робить робочі процеси більш скоординованими.

3. Для активізації ініціативності працівників запропоновано впровадити комплекс заходів мотиваційного характеру, спрямованих на створення умов, у яких кожен співробітник буде зацікавлений у прояві власної активності. Це включає систему заохочень за проявлену ініціативу, механізми збору інноваційних пропозицій, делегування частини повноважень не лише керівникам середньої ланки, але й окремим працівникам, а також публічне

визнання їхнього внеску. Особлива увага приділяється створенню психологічно комфортного середовища, у якому співробітники не бояться висловлювати нові ідеї або пропонувати покращення. Такий підхід формує культуру участі, що стимулює інноваційність та підвищує командну ефективність.

4. Для систематизації процесу генерування пропозицій від персоналу запропоновано формалізувати механізм «ідеї від колективу». Він передбачає створення доступної електронної платформи, а також встановлення фізичних скриньок пропозицій для тих працівників, які не користуються цифровими сервісами. Для збільшення мотивації запроваджується конкурс «Ідея місяця», у межах якого працівники отримують грошову винагороду: 100–200 грн — за якісно оформлену інноваційну пропозицію та від 1000 до 5000 грн — за впроваджену ідею, яка принесла підприємству користь. Це дозволяє підтримувати постійний потік нових ініціатив, формує конкурентне середовище та підкреслює цінність творчого підходу працівників.

5. Окрему увагу приділено реалізації тактичних заходів, спрямованих на покращення внутрішніх комунікацій та управлінської взаємодії. Йдеться про чітке визначення посадових ролей і функціональних обов'язків, що дозволяє уникнути конфліктів відповідальності та дублювання роботи. Крім того, пропонується впровадження тренінгів з розвитку навичок асертивної поведінки, щоб працівники могли конструктивно висловлювати власну позицію, зберігаючи повагу до співрозмовника. Особлива увага приділяється механізмам профілактики конфліктів, міжвіддільній взаємодії та прозорим правилам комунікації. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню рівня напруженості в колективі, підвищенню залученості працівників та забезпеченню стабільно високої ефективності управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surl.lu/lfogob> (дата звернення 09.09.2025).
2. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Agrosvit*. 2024. № 10. С. 40–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40> (дата звернення: 09.09.2025).
3. Соловійов Є. Управління кадровими ризиками: теоретичні підходи. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-436-445](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-436-445) (дата звернення: 09.09.2025).
4. Соловійов Є. Управління кадровими ризиками: теоретичні підходи. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-436-445](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-436-445) (дата звернення: 10.09.2025).
5. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Гавловська Н. Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2 С. 38-43. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-5>. (дата звернення 10.09.2025).
6. Шкільняк, М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1. С. 64-69. URL: <http://dx.doi.org/10.11603/1681-2786.2022.1.13077> (дата звернення 10.09.2025).
7. Іщук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 9. С. 50–61. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61> (дата звернення 12.09.2025).

8. Андрущенко Т., Мельник В. Сутність лідерства в управлінні. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2024. № 22. С. 5-18. URL: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.22.2024.320007>. (дата звернення 12.09.2025).

9. Філіппова В. Д., Фролова М. Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4(87) С. 384-389. URL: <http://dx.doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49> (дата звернення 14.09.2025).

10. Гнилянська О. В. Лідерство в соціальному менеджменті: нові підходи до управління змінами. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 19–25. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-03>. (дата звернення 14.09.2025).

11. Божук О., Михайленко В., Хмель Н. Стресостійкість як ключова компетенція лідера в кризових умовах. *Наукові перспективи*. 2025. № 6 (60). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-1173-1181](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-1173-1181) (дата звернення 18.09.2025).

12. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 7. С. 162-179. URL: [http://dx.doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](http://dx.doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179). (дата звернення 18.09.2025).

13. Семенець-Орлова І. А. Розбудова організаційного лідерства як елемент антикризового управління (в умовах COVID). *Public management*. 2021. Вип. 26. № 1. С. 225-134. URL: [http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-225-234](http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-225-234). (дата звернення 18.09.2025).

14. Мудра С. В., Крутіков П. Д. Професійна мовна комунікація як аспект забезпечення охорони об'єктів критичної інфраструктури в умовах інформаційної агресії. *Проблеми ефективності професійної мовної комунікації в умовах інформаційної агресії : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (м. Київ, 26 квітня 2024 р.)*. Київ : Київський

інститут Національної гвардії України, 2024. С. 62-65. URL: <https://surl.li/noljgb> (дата звернення 20.09.2025).

15. Кісільова С. Зрозуміла комунікація органів управління освітою: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцовой А. Київ: Швейцарсько-український проєкт DECIDE. «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 45 с. URL: <https://surl.li/hdvxve> (дата звернення 20.09.2025).

16. Desyatov T. Лідерство як принцип управління. *Cherkasy University Bulletin: Pedagogical Sciences*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18> (дата звернення: 20.09.2025).

17. Туленков М. В. Організаційна взаємодія як форма соціальної солідарності. 2016. № 3 (48). С. 24-27 (дата звернення 20.09.2025).

18. Середня А. Г. Проблеми взаємодії у колективі. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів*. Київ: КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 567-568. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8308> (дата звернення: 06.10.2025).

19. Корнєєва Т. С. Інтелектуальний розвиток персоналу. *Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика : зб. доп. Всеукр. наук.-практ. конф.*, 17 квіт. 2015 р. Кіровоград, 2015. С. 162-163. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/2868> (дата звернення: 20.09.2025).

20. Дяченко Н. Конфлікти: комунікативно-прагматичний аспект. *Філологічний часопис*. 2019. Вип. 1 (13). С. 21-31.

21. Матвієнко О. В. Суб'єкт, суб'єктність та ефективна комунікація. *Culturological Almanac*. 2024. № 1. С. 213-218. URL: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2024.1.26> (дата звернення: 20.09.2025).

22. Гаврилюк О.В. Диджиталізація бізнесу: трансформація стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний форум*. 2020. Вип. 1, № 2. С. 81-86. <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-10>.

23. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон. Науковий вісник*. 2021. № 1 (80) С. 87-91. [http://dx.doi.org/10.26906/eir.2021.1\(80\).2242](http://dx.doi.org/10.26906/eir.2021.1(80).2242).
24. Пилипенко І., Князь С., Русин-Гриник Р. Оцінка факторів впливу на систему управління інноваціями у е-бізнесі. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 140-45. <http://dx.doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-19>
25. Гасанова Г. Інформація та конфлікти. *Grani*. 2023. Т. 26, № 5. С. 13-18. URL: <https://doi.org/10.15421/172395> (дата звернення: 20.09.2025).
26. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті / Л. Ліпич та ін. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 100–108. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7090051> (дата звернення: 20.09.2025).
27. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11> (дата звернення: 20.09.2025).
28. Вовченко В. Р., Гончаренко О. В. Конкурентні конфлікти в роздрібній торгівлі. *Перший крок у науку: матеріали ІХ студентської конференції*, м. Суми, 25 лютого 2018 р. Суми: СумДУ, 2018. С. 194-195. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66870> (дата звернення: 20.09.2025).
29. Дмитренко Р. Ефективна взаємодія владних структур та суб'єктів малого та середнього аграрного бізнесу. *Розвиток міста*. 2024. № 3 (03). С. 18-22. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-3> (дата звернення: 20.09.2025).
30. Бондарчук Л. В., Станіславчук А. О. Ефективне управління конфліктами в організаціях. *Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-17> (дата звернення: 20.09.2025).
31. Баган Н. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338,

№ 1. С. 469-473. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69> (дата звернення: 20.09.2025).

32. Пелепейченко Л. М. Принципи укладання комунікативного довідника для соціальної взаємодії. *Philological sciences, intercultural communication and translation studies: an experience and challenges*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-073-5-2-16> (дата звернення: 20.09.2025).

33. Інструментарій комунікування у команді проєкту; Ліпич Л. та ін. 2022. Т. 4, № 28. С. 6–15. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-6-15> (дата звернення: 20.09.2025).

34. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600> дата звернення: 20.09.2025).

35. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв В. В., 2017. 417 с.

36. Вишневська С. В., Овандер Н. Л. Способи покращення взаємодії працівників на робочому місці як важливий аспект управління персоналом. URL: <http://surl.li/tyxet> (дата звернення 24.09.2025 р.).

37. Калініченко А.В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

38. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар, К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 338(1), С. 469-473. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69> (дата звернення 16.10.2025 р.).

39. Успіхи і досягнення у науці : наук. журнал. Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2025. № 7(17). С. 1021. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)) (дата звернення: 16.10.2025).

40. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса: Видавець Букаєв В. В., 2017. 417 с.
41. Левіна-Костюк Марія, Оксана Мельничук, Наталія Телічко, Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>. (дата звернення 17.10.2025 р.).
42. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105, URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>. (дата звернення 17.10.2025 р.).
43. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р., Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
44. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення 17.11.2025 р.).
45. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59> (дата звернення 17.11.2025 р.).
46. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко, Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення 17.11.2025 р.).
47. Інструкція по створенню кращих ідей: метод мозкового штурму. Офіційний веб-сайт. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/instrukciya-po-stvorennnyu-krashhih-idej-metod-mozkovogo-shturmu/> (дата звернення 17.11.2025 р.).
48. Мещерякова К. Що таке мозковий штурм: які техніки бувають, та як знаходити рішення. Офіційний веб-сайт. Hug Bur Journal. URL:

<https://journal.gen.tech/post/sho-take-mozkovii-shturm-pravyla-ta-porady> (дата звернення 17.11.2025 р.).

49. Шоляк В. Матриця RACI: що це, як створити та використовувати. Офіційний веб-сайт. *Wizeclub*. URL: <https://wizeclub.education/blog/matritsya-raci-shho-tse-yak-stvoriti-ta-vikoristovuvati/> (дата звернення 17.11.2025 р.).

50. RACI-модель: ефективний інструмент розподілу відповідальності в бухгалтерії. Офіційний веб-сайт. РНБА. URL: <https://rnba.com.ua/blog/raci-model-efektyvnyj-instrument-rozpodilu-vidpovidalnosti-v-buhgalteriyi/> (дата звернення 17.11.2025 р.).

51. RACI: як створити матрицю відповідальності. Офіційний веб-сайт. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/matriczya-vidpovidalnosti-raci/> (дата звернення 17.11.2025 р.).

52. Пирх А. В. Асертивність як інструмент ефективної комунікації. *Габітус*. 2022. Вип. 39. С. 122-126. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/39-2022/33.pdf> (дата звернення 17.11.2025 р.).

53. Suzuki E., Takayama Y., Kinouchi Ch., Asakura Ch., Tatsuno H., Machida T., Yanahara H., Kitajima H., Miwa M. A causal model on assertiveness, stress coping, and workplace environment: Factors affecting novice nurses' burnout. *Nursing Open*. 2021. № 8. P. 1452–1462.

54. Що таке асертивність та як розвивати цю навичку у своїх співробітниках: поради L&D фахівців. Офіційний веб-сайт. ITExpert. URL: <https://itexpert.work/uk/shho-take-asertyvnist-ta-yak-rozvyvaty-czyu-navychku-u-svoyih-spivrobitnykah-porady-ld-fahivciv/> (дата звернення 17.11.2025 р.).

55. Асертивність – «кодекс хамства» або важлива навичка? Офіційний веб-сайт. Київський центр КПТ. URL: <https://ucsb.com.ua/blog/asertyvnist-kodeks-hamstva-abo-vazhlyva-navychka/> (дата звернення 17.11.2025 р.).

56. Джебженяк Г.П., Сазонова Т.О., Роль лідерства у системі ефективного управління підприємством. *Матеріали ІХ Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору*

економіки», 2024. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 86-88. URL: <https://surl.lt/qhavdi>

57. Джебженяк Г.П., Сазонова Т.О., Стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали ІХ-ї Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»*. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 307-308. URL: <https://surl.li/gqetpy>

58. Потапюк І.П., Сазонова Т.О., Джебженяк Г.П., Педоряка В.Ю. Корпоративні цінності як інтегратори: основа стратегічної стійкості на українському ринку (на прикладі ПрАТ «Аврора»). *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. URL: <https://ujae.org.ua/publications/2025-4/>