

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 «Бакалавр»

на тему «Лідерство та комунікації в управлінні підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Поліщук Р. В.
Керівник: Большакова Є.Л.
Рецензент: Юнак О.Ю.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

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

1. Тема роботи «Лідерство та комунікації в управлінні підприємства», керівник роботи PhD з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Большакова Є.Л.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні засади лідерства та комунікацій в менеджменті
Розділ 2. Діагностика стилів лідерства та комунікаційних процесів на підприємстві
Розділ 3. Напрями вдосконалення системи лідерства та модернізації комунікацій на підприємстві
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____

Руслана ПОЛІЩУК

Керівник роботи _____

Євгенія БОЛЬШАКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Дослідження діючого стилю керівництва та лідерського потенціалу менеджменту підприємства	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю докорінної модернізації системи корпоративних комунікацій та лідерського потенціалу як ключових чинників подолання затяжних організаційно-економічних криз на вітчизняних підприємствах. У сучасних умовах господарювання збитковий стан та низька операційна рентабельність суб'єктів аграрного сектору часто поглиблюються через жорсткі інформаційні розриви, географічну віддаленість виробничих локацій від центральних офісів та викривлення даних середньою ланкою менеджменту. У зв'язку з цим, розробка прикладних рекомендацій щодо формування партисипативного комунікаційного простору, впровадження відкритих систем мотивації та переходу до моделей командного лідерства набуває особливого значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Зв'язок роботи з науковими темами. Роботу виконано у відповідності тематичного плану науково-дослідних Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета та завдання. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз прикладних аспектів формування системи корпоративних комунікацій та лідерського потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:
дослідити теоретичні засади лідерства та комунікацій менеджменті;
охарактеризувати основні показники організаційно-економічної діяльності суб'єкта господарювання;
дослідити діючий стиль керівництва та лідерський потенціал менеджменту підприємства;

визначити ключові напрями вдосконалення, розвитку лідерства та комунікаційного простору підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаціями та лідерським потенціалом суб'єкта господарювання у сучасному мінливому ринковому середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад формування, цифровізації та модернізації системи корпоративних комунікацій і лідерства на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що базуються на системному підході до вивчення інформаційно-поведінкових та управлінських явищ: теоретичне узагальнення, аналіз та синтез: для з'ясування наукової сутності, еволюції концепцій лідерства та чинників формування ефективних комунікаційних потоків суб'єктів господарювання; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу: для комплексної характеристики показників організаційно-економічної діяльності, оцінювання платоспроможності, майнового стану та фінансових результатів підприємства; анкетування, тестування та соціогуманітарна діагностика: для ідентифікації наявних управлінських деструкторів, бар'єрів та інформаційних розривів у колективі; стратегічне та тактичне проектування: для розроблення довгострокової дорожньої карти інституціоналізації еко-синергетичного лідерства, безцензурних цифрових шлюзів та інтеграції локальних пропозицій у єдину архітектуру реформ на перспективу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання господарської діяльності, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, теорії комунікацій, лідерства та організаційного розвитку, а також тематичні публікації у періодичних наукових виданнях та матеріали

міжнародних науково-практичних конференцій. Емпіричне підґрунтя роботи сформовано на основі первинних даних досліджуваного агропідприємства, що включають його внутрішню організаційно-розпорядчу документацію, фінансову та статистичну звітність, результати анкетного опитування й тестування стилів керівництва персоналу, а також аналітичні узагальнення, здійснені безпосередньо автором у ході проведення дослідження.

Практична значущість дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що сформульовані висновки, методичні підходи та розроблені рекомендації спрямовані на реальне подолання управлінського авторитаризму, ліквідацію інформаційного вакууму та підвищення швидкості реакції на операційні збої суб'єктів господарювання в аграрній сфері.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна теорія і практика менеджменту та бізнес- адміністрування», 24 квітня 2026 р. м. Черкаси.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 51 сторінки основного тексту, містить 19 таблиць, 7 рисунків, 39 літературних джерела, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасній менеджерській науці явище лідерства займає провідну позицію, виступаючи основним рушієм організаційного зростання, інноваційної здатності та стратегічної витривалості підприємств. Протягом минулого століття підхід до природи лідерства зазнав радикальних змін: від уявлення про керівника як носія виняткових вроджених властивостей до розуміння лідерства як живого, мережевого й відновного процесу міжособистісної взаємодії. Методи директивного спрямування, які давали результат у період індустріалізації, в умовах економіки знань і постійних криз виявляються шкідливими, що змушує сучасних менеджерів переосмислити традиційні підходи та впровадити сучасні моделі лідерства.

Вихідною основою наукового вивчення лідерства на початку ХХ століття стала теорія рис, заснована на харизматичному та біологічному детермінізмі. Автори цього напрямку стверджували, що лідерів народжують, а не формують [1]. Дослідники прагнули виокремити універсальний набір характеристик успішного керівника, поєднуючи фізичні, інтелектуальні та психологічні ознаки. Однак великі емпіричні дослідження виявили методологічну безвихідь: не знайдено жодної риси, що гарантувала б ефективність управління в усіх можливих обставинах.

Наприкінці 1940-х років критика теорії рис зумовила зміщення уваги дослідників із питання «ким є лідер» до питання «що саме і яким чином робить лідер». Р. Блейк і Дж. Моутон створили відому «Управлінську сітку», яка класифікувала п'ять основних стилів керівництва [2]. Майже одночасно К. Левін обґрунтував класичну тріаду стилів: авторитарний, демократичний та ліберальний [3]. Поведінковий підхід спричинив революцію в галузі, продемонструвавши, що лідерським навичкам можна навчитися шляхом формування відповідних поведінкових патернів.

З часом, дослідники усвідомили, що ефективність лідерства є функцією динамічної взаємодії між лідером, підлеглими та специфікою ситуації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Еволюційна матриця класичних та ситуаційних концепцій лідерства
[2; 5; 7; 11; 14]**

Назва концепції	Ключові представники	Основна сутнісна характеристика	Переваги та внесок у науку	Обмеження та критика
Теорія рис	Р. Стогділл [1]	Ефективність визначається вродженими психофізіологічними якостями лідера	Перша спроба наукової систематизації лідерських характеристик	Ігнорування ролі підлеглих та контексту; відсутність універсального профілю
Поведінковий підхід	К. Левін [3], Р. Блейк, Дж. Моутон[4]	Ефективність залежить від балансу уваги до завдань та уваги до людей	Доведено можливість навчання лідерству; розроблено практичні матриці стилів	Спроба знайти «ідеальний» стиль без урахування мінливості середовища
Ситуаційна модель Фідлера	Ф. Фідлер [5]	Успіх залежить від відповідності стилю рівню контролю ситуації.	Вперше введено фактор ситуаційного контексту	Статичність стилю лідера; складність практичного застосування шкали LPC
Теорія життєвого циклу	П. Герсі, К. Бланшар [6]	Стиль керівництва обирається залежно від рівня зрілості підлеглих	Динамічність; висока практична цінність для лінійних менеджерів	Суб'єктивність оцінки зрілості персоналу; ігнорування зовнішнього середовища
Теорія «шлях-ціль»	Р. Хаус, Т. Мітчелл [7]	Лідер мотивує підлеглих, очищуючи шлях до цілей та винагород через різні стилі	Інтеграція мотиваційних теорій в архітектуру лідерства	Складність моделі через занадто велику кількість перемінних факторів

Стає зрозумілим, що ситуаційний підхід переосмислив функцію керівника: він перестав бути просто «директором» й набув рис «адаптивного аналітика», який вміє гнучко коригувати засоби впливу. Потреба в лідерах-стратегах, здатних здійснювати масштабні організаційні перетворення в умовах невизначеності, спричинила появу неохаризматичної парадигми,

центральною елементом якої стала ідейна основа трансформаційного (трансформуючого) лідерства, запропонована Дж. МакГрегором Бернсом [8] та конкретизована Б. Бассом [9].

Б. Басс виокремив два види взаємодії в організаціях:

- трансакційне лідерство – спирається на принцип раціонального обміну («послуга за послугу»), матеріальне стимулювання та контроль відхилень. Воно забезпечує стабільність, проте не стимулює до надзвичайних результатів;

- трансформаційне лідерство – звертається до вищих цінностей, моральних устоїв і ідеалів підлеглих, перетворюючи їхні приватні інтереси на інтереси організації.

За словами О. А. Грішнєвої та її послідовників, сучасний український менеджмент вимушений еволюціонувати від жорстких адміністративних практик до людиноцентрованих підходів, у яких лідер виступає як архітектор соціального капіталу [8]. Натомість І. А. Маркіна підкреслює, що трансформаційні лідери слугують двигуном організаційних змін, оскільки вони можуть зменшувати опір персоналу через механізми залучення, прозору комунікацію та сприяння процесу прийняття колективних рішень [10].

Трансформаційний лідер міг успішно розвивати підприємство, водночас виснажуючи ресурси екосистеми або створюючи надмірний психологічний тиск на співробітників задля досягнення бізнес-цілей. Це сприяло формуванню концепції регенеративного лідерства, фундамент якої заклали Дж. Сторм та Г. Хатченс [11], а ідеї якої в контексті сталого розвитку організацій були розвинені вітчизняними та зарубіжними дослідниками екологічного менеджменту [3; 12]. Регенеративний менеджер розглядає підприємство не як прибуткову машину, а як живий організм, що функціонує в межах інших живих систем (громади, регіону, біосфери). Важливим теоретичним підґрунтям є концепція «Net Positive», відповідно до якої успішним визнається лише те підприємство, що покращує навколишній світ,

збагачуючи кожен сферу своєї діяльності: від відновлення ґрунтів і зменшення вуглецевого сліду до покращення ментального здоров'я працівників [13].

Сучасне регенеративне лідерство вимагає від менеджменту підприємств вироблення унікальних компетенцій, які поєднують інструменти фасилітації та екологічної мотивації персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз еволюційних парадигм лідерства в менеджменті
[12; 14; 15; 16;17]**

Параметри порівняння	Класична парадигма	Ситуаційна парадигма	Трансформаційна парадигма	Регенеративна парадигма
Базова мета керівника	Контроль виконання завдань, підтримка поточної дисципліни	Оптимізація стилю під умови середовища задля стабільної продуктивності	Радикальна перебудова організації, забезпечення інноваційного прориву	Відновлення та процвітання людських і природних екосистем
Ключове джерело влади	Легітимна влада посади, ієрархічний статус, вроджені якості	Експертна влада, здатність аналізувати ситуаційні змінні	Харизма, ідеалізований вплив, високий рівень емоційного інтелекту	Системне мислення, екологічна свідомість, етика служіння спільноті
Сприйняття підлеглих	Виконавці волі керівника, ресурси виробничої системи	Об'єкти впливу з різним рівнем професійної зрілості та мотивації	Послідовники, партнери, потенційні лідери, яких потрібно розвивати	Співтворці, інтегральні елементи єдиної соціоекосистеми організації
Характер організаційних комунікацій	Жорсткі вертикальні комунікації (зверху вниз), директиви, звіти	Двосторонні комунікації з акцентом на зворотний зв'язок та інструктаж	Мережеві, горизонтальні комунікації, надихаючий діалог, фасилітація	Екосистемні, прозорі комунікації, засновані на глибокій емпатії та діалозі
Ставлення до екологічного та соціального контексту	Ігнорування (зовнішні ефекти вважаються несуттєвими)	Врахування як чинника загрози або можливості зовнішнього середовища	Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії та іміджу	Глибока інтеграція в бізнес-модель; ліквідація «кліматичного боргу» підприємства

Еволюція уявлень про лідерство невід'ємно пов'язана з перетворенням процесів комунікації всередині підприємств. Кожна модель лідерства відповідає власній структурі інформаційного обміну.

Комунікація становить інтегральну основу функціонування будь-якої організації, забезпечуючи зв'язок між її складовими, координуючи спільні зусилля та створюючи інформаційну базу для управлінських рішень. Сучасна наука про менеджмент розглядає комунікаційний процес не як просту передачу даних, а як складне соціально-економічне явище, яке безпосередньо визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Належно організований комунікаційний простір сприяє зменшенню трансакційних витрат, запобіганню руйнівним конфліктам та підвищенню мотивації персоналу. Навпаки, інформаційні розриви, спотворення повідомлень і нехтування зворотним зв'язком виступають критичними факторами, що послаблюють конкурентоспроможність організації.

Компоненти та динаміка комунікаційного процесу. Для розуміння природи інформаційного обміну в організації слід виходити з базового комунікаційного процесу, який носить циклічний і динамічний характер.

Вирішальною умовою ефективності є завершення комунікаційного циклу через формування зворотного зв'язку є реакції одержувача, що інформує відправника про рівень розуміння та ступінь засвоєння переданої інформації. Зворотний зв'язок перетворює односторонній потік інформації (інформування) на двосторонній процес (діалог), що має ключове значення для реалізації лідерського потенціалу менеджменту. Одночасно на кожному етапі процесу діють шуми, будь-які чинники, що спотворюють початковий зміст повідомлення: від технічних збоїв у мережі до психологічних упереджень працівників [5].

Традиційні лінійні структури управління схильні до надмірного розвитку низхідних потоків при майже повній відсутності якісного зворотного зв'язку (табл. 1.3).

На шляху передачі повідомлення від відправника до одержувача виникають певні перешкоди, що зменшують точність сприйняття інформації або взагалі перешкоджають її передачі – комунікаційні бар'єри [3; 7; 11].

Структурно-функціональна матриця вертикальних та горизонтальних комунікацій [2; 4; 6; 10]

Напрямок потоку	Основні завдання та функції	Ключові інструменти та канали	Критичні зони та джерела неефективності
Вертикальні: Снизхідні (Зверху вниз)	Трансляція стратегічних цілей, місії; видача наказів, інструкцій, розпоряджень; доведення планових завдань; роз'яснення політики підприємства	Офіційні накази, регламенти, посадові інструкції, загальні збори, корпоративні листи	Ефект «ієрархічної фільтрації» (втрата до 50-70% змісту при проходженні від топ-менеджменту до робітників); авторитарний тиск; дефіцит роз'яснень
Вертикальні: Зростаючі (Знизу вгору)	Інформування про хід виконання завдань; звітування про фінансово-економічні показники; передача скарг, пропозицій, раціоналізаторських ідей; сигналізація про проблеми	Письмові та цифрові звіти, службові записки, скриньки пропозицій, опитування, особистий прийом у керівника	Психологічний бар'єр «страху покарання» (співробітники приховують або прикрашають негативну інформацію); ігнорування з боку топ-менеджменту
Горизонтальні (Між рівнозначними ланками)	Координація спільної діяльності між підрозділами (напр., маркетинг і виробництво); обмін досвідом; вирішення оперативних крос-функціональних проблем	Наради, робочі групи, крос-функціональні проекти, корпоративні чати, неформальні зустрічі (тимбілдінг)	Міжгрупові конфлікти через конкуренцію за ресурси; «відомча замкненість» (силовий ефект), коли кожен відділ захищає лише власні інтереси
Діагональні (Між різними рівнями і підрозділами)	Прискорення інформаційного обміну під час реалізації специфічних проектів (напр., взаємодія аудитора безпеки з лінійним майстром)	Проектні сесії, прямі запити в межах спеціалізованих прав доступу, фасилітативні зустрічі	Порушення принципу єдиноначальності; потенційне виникнення конфліктів між лінійними та функціональними керівниками

1. Організаційно-структурні бар'єри:

- надмірна багатовекторність і велика кількість ієрархічних рівнів: чим більше ступенів управління проходить інформація, тим вищою є ймовірність її спотворення або затримки;

- неефективна організаційна структура: дублювання функціональних обов'язків між підрозділами, відсутність чітких регламентів та визначених комунікаційних каналів;

- інформаційне перевантаження: стан, коли обсяг вхідної інформації (листи, звіти, завдання) перевищує фактичну спроможність менеджера чи співробітника якісно її опрацювати.

2. Психологічні та соціокультурні бар'єри:

- рівень довіри до джерела повідомлення: якщо підлеглі не поважають керівника як лідера, будь-які його вказівки сприйматимуться крізь призму скепсису або прихованого спротиву;

- емоційний стан: гнів, страх, тривога (особливо в умовах загальнооекономічної або воєнної нестабільності) звужують когнітивні можливості для адекватного сприйняття раціональних аргументів;

- ефект вибіркового сприйняття: схильність осіб фільтрувати й інтерпретувати інформацію лише відповідно до власних очікувань, стереотипів або інтересів.

3. Семантичні та лінгвістичні бар'єри:

- неоднакове розуміння символів: застосування слів із подвійним значенням або надмірне використання професійного жаргону та сленгу, незрозумілого працівникам інших підрозділів;

- невербальні розбіжності: розрив між вербальним повідомленням (словами керівника) та його невербальними ознаками (міміка, жести, тон голосу, дистанція), що породжує когнітивний дисонанс у підлеглих.

4. Технічні та просторові бар'єри:

- фізична віддаленість підрозділів: географічна розпорошеність філій або цехів обмежує можливості безпосереднього особистого спілкування;

- недостатність цифрової інфраструктури: застосування застарілого програмного забезпечення, відсутність єдиної інтегрованої бази даних, збої в комунікаційних каналах.

Усунення виявлених бар'єрів і модернізація комунікаційного середовища потребують від керівництва підприємства використання комплексного набору заходів (табл. 1.4). У сучасній управлінській практиці ці заходи поділяються на організаційно-методичні, соціально-психологічні та цифрові (технологічні) [1; 8; 12].

Таблиця 1.4

Комплексний інструментарій оптимізації комунікаційних процесів у менеджменті [1; 6; 8; 9; 12]

Категорія інструментів	Конкретні форми реалізації та методи	Спрямованість дії	Очікуваний ефект для підприємства
Організаційно-методичні	Сплощення структур управління (делегування повноважень); розробка чітких комунікаційних регламентів та матриць RACI; впровадження політики «відкритих дверей»	Організаційно-структурні бар'єри, багаторівнева фільтрація інформації	Скорочення часу проходження інформації; ліквідація дублювання функцій; чітке закріплення відповідальності
Соціально-психологічні	Проведення фасилітаційних сесій; впровадження технік активного слухання; регулярні сесії зворотного зв'язку (1-on-1); тренінги з розвитку емоційного інтелекту та вирішення конфліктів	Психологічні бар'єри, вибіркове сприйняття, низький рівень довіри до менеджменту	Зниження рівня напруги в колективі; підвищення лояльності працівників; формування відкритої корпоративної культури
Цифрові (Технологічні)	Інтеграція ERP та CRM-систем (напр., Бітрікс24, Slack, Microsoft Teams, спеціалізований інтранет); впровадження єдиних баз знань (Wiki-системи); автоматизація звітів	Технічні та просторові бар'єри, інформаційне перевантаження	Синхронізація роботи віддалених підрозділів; миттєвий доступ до верифікованих даних; прозорість бізнес-процесів

Необхідно підкреслити, що автоматичне впровадження дорогих цифрових засобів (наприклад, нової CRM) не призведе до очікуваних результатів за умови панування в організації токсичної корпоративної культури або авторитарного стилю управління. Технології лише розширюють масштаб існуючого стану процесів. Отже, модернізація комунікацій має розпочинатися

зі змін соціально-психологічного характеру: трансформації способу взаємодії керівника з підлеглими.

Комунікаційна культура підприємства становить ядро його корпоративної культури і визначає сукупність формальних та неформальних правил, цінностей, норм і стандартів інформаційної взаємодії між працівниками, підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами. Провідну роль у її формуванні відіграє стиль керівництва. Керівники, свідомо чи несвідомо, встановлюють модель поведінки для всієї організації через механізми соціального моделювання.

Для ґрунтовного аналізу цього процесу й забезпечення логічної послідовності дослідження систематизуємо вплив різних управлінських парадигм на параметри комунікаційної культури (табл. 1.5). Еволюція стилів лідерства поступово змінює комунікаційну культуру підприємства від жорсткої, механістичної замкненості до органічної, емпатичної прозорості.

Таблиця 1.5

Матриця проекції стилів лідерства на параметри комунікаційної культури підприємства[18; 19; 10; 20; 21; 22]

Управлінська парадигма	Характер комунікаційного клімату	Переважаючі канали та спрямованість потоків	Механізми вирішення конфліктів	Рівень психологічної безпеки
1	2	3	4	5
Авторитарний Директивний стиль	Закритий, напружений, заснований на страху помилки та жорсткій дисципліні	Виключно вертикальні низхідні потоки. Зворотний зв'язок формальний	Придушення конфліктів силою посадової влади, пошук та покарання винних	Низький. Інформація приховується або викривляється з метою самозахисту персоналу
Демократичний Колегіальний стиль	Відкритий, партисипативний, зорієнтований на колегіальне обговорення	Двосторонні вертикальні та розгалужені горизонтальні потоки	Компроміс, відкрите обговорення суперечностей, пошук консенсусу	Середній або високий. Співробітники готові висловлювати ідеї, але діють у межах регламентів

1	2	3	4	5
Трансформаційне лідерство	Надихаючий, інноваційний, сфокусований на спільному баченні майбутнього	Мережеві комунікації, фасилітативні сесії, інтерактивні платформи взаємодії	Співробітництво, трансформація конфлікту в джерело організаційного розвитку	Високий. Помилки розглядаються як досвід та простір для інноваційного зростання
Регенеративне лідерство	Емпатичний, екоцентричний, заснований на логіці живих систем	Прозорі екосистемні комунікації, глибокий емпатичний діалог	Інтеграція інтересів усіх стейкхолдерів через діалог та медіацію	Абсолютний. Атмосфера психологічної безпеки, що стимулює повну самоорганізацію команд

Дослідження І. А. Маркіної переконливо демонструють, що в нашій вітчизняній практиці управління довготривале вкорінення авторитарних моделей поведінки керівників на підприємствах неминуче гальмує розвиток інноваційного мислення серед підлеглих [10]. Більше того, коли лідер розглядає інформацію як інструмент особистої могутності, керуючись принципом «хто володіє інформацією, той володіє світом», комунікаційна культура всередині компанії неминуче занепадає. Як наслідок, утворюється глибокий інформаційний вакуум, бурхливо активізуються деструктивні неформальні канали, від чуток до пліток, а справжній стан справ старанно приховується від вищого керівництва.

Проте існує й інший, по-справжньому новаторський вимір у взаємодії лідерства та комунікацій, що ідеально вписується у парадигму регенеративного менеджменту: це цілеспрямоване створення екомотиваційного простору на підприємстві. Недарма чимало сучасних дослідників, які вивчають екологізацію бізнес-процесів, одногласно стверджують: успіх «зелених» стратегій або будь-яких програм сталого розвитку ніколи не буде досягнуто лише за допомогою сухих, директивних наказів [23; 24]. У цьому контексті потенціал лідера має розкритися у формі глибокої екологічної свідомості, що потім ефективно транслюється крізь ретельно підібрані канали комунікації.

Лише тоді, коли співробітники на власні очі спостерігають справжню послідовність у діях лідера – коли його слова і вчинки не розходяться – і водночас мають легкодоступні канали для втілення власних екологічних чи соціальних прагнень, тоді й народжується найвища форма синергії: глибока ціннісна залученість. У подібних умовах персонал починає працювати не просто ефективно, а із зовсім інших мотивів: не через страх покарання чи виключно задля матеріальних бонусів, а завдяки повній ідентифікації себе з ключовою місією компанії. Це, у свою чергу, кардинально зменшує потребу в застосуванні жорстких інструментів адміністративного контролю.

У наш час, коли світ стрімко переходить до постіндустріального укладу, а ринкове середовище постійно перебуває в стані перманентної турбулентності, старі, традиційні та, що найважливіше, ізольовані підходи до оцінки управлінських функцій безповоротно втрачають свою ефективність. Натомість, сучасна парадигма управління вже давно розглядає лідерство та комунікації не просто як окремі, автономні важелі впливу, а як цілісні, глибинно взаємопроникні складові єдиної, живої соціоекономічної системи будь-якого підприємства. Саме тому дослідження їхньої взаємодії набуває такої надзвичайної актуальності: адже її справжня сила полягає у виникненні синергетичного ефекту, коли майстерна інтеграція лідерського потенціалу керівників та по-справжньому зрілої системи корпоративних комунікацій здатна забезпечити такий приріст загальної продуктивності організації, що в рази перевершує банальну арифметичну суму їхніх індивідуальних, розрізнених результатів.

Усі дослідження синергії в менеджменті спираються на потужну теоретичну основу – системний підхід, який розглядає будь-яке підприємство як цілісний, живий та динамічний організм. У межах такої системи лідерський потенціал діє як внутрішнє, невичерпне джерело енергії, що задає вектор стратегічних змін і водночас виступає головним архітектором ціннісних орієнтирів [25]. Проте варто розуміти, що навіть найвидатніший лідерський потенціал топ-менеджменту приречений залишатися або деструктивним, або

просто нереалізованим, якщо в організації бракує справжньої «кровоносної системи» – тобто ефективної архітекtonіки прозорих, багатовекторних комунікацій. Адже саме комунікаційні процеси виконують ключову функцію: вони забезпечують магічну конвертацію, перетворюючи візіонерські, іноді навіть абстрактні, ідеї лідера у конкретні, зрозумілі операційні завдання та спільні цінності, які приймає увесь персонал.

Важливо усвідомлювати, що взаємодія цих двох ключових феноменів має чітко виражений двосторонній характер. З одного боку, саме стиль лідерства безпосередньо задає тон, формуючи комунікаційну культуру всього підприємства. З іншого ж боку, уже сформований комунікаційний простір або надає широкі можливості для повної реалізації лідерського потенціалу, або ж, навпаки, штучно його обмежує. Візьмемо, наприклад, трансформаційне чи регенеративне лідерство: за своєю суттю вони вимагають відкритого, емпатичного діалогу, постійного розвитку горизонтальних зв'язків та безумовно активного зворотного зв'язку [26]. На противагу цьому, авторитарні підходи надто жорсткі, виключно спадні вертикальні потоки інформації, тим самим неминуче створюючи цілі інформаційні бар'єри та ефект так званої «ієрархічної фільтрації» даних, що, до речі, детально відображено у таблиці 1.6.

Автоматична цифровізація каналів зв'язку або купівля дорогих інтранет-платформ без ревізії лідерських компетенцій менеджменту не здатна забезпечити позитивну синергію. Навпаки, це часто призводить до інформаційного перевантаження персоналу.

Ключовим каталізатором позитивної синергії в сучасних умовах виступає емоційний інтелект (EQ) керівника та його навички фасилітації. Лідер з високим рівнем EQ використовує комунікацію не як засіб ретрансляції директив, а як інструмент емпатичного діалогу, що дозволяє виявляти приховані конфлікти на ранніх стадіях та знижувати рівень тривожності в колективі під час криз [31; 32; 33].

Матриця проявів синергетичного та дисинергетичного ефектів у системі «Лідерство – Комунікації» [27; 28; 29; 30;31]

Тип ефекту	Конфігурація системи	Основні прояви в діяльності підприємства	Вплив на кадровий та економічний потенціал
Позитивний синергетичний ефект	Високий лідерський потенціал (трансформаційний /фасилітативний стиль) + прозора, дводіапазонна комунікаційна інфраструктура	Висока швидкість прийняття та адаптації управлінських рішень; мінімізація трансакційних витрат на пошук інформації; руйнування міжфункціональних бар'єрів між відділами	Зниження плинності кадрів; зростання інноваційної активності персоналу (проактивність); формування високого рівня взаємної довіри та психологічної безпеки в командах
Негативний ефект (Дисинергія)	Авторитарний/директивний стиль керівництва + закрита, моноканальна система комунікацій з дефіцитом зворотного зв'язку	Інформаційний вакуум; активізація деструктивних неформальних каналів (чутки, плітки, домисли); викривлення або навмисне приховування негативних звітів знизу вгору	Психологічне вигорання колективу; хронічні міжгрупові конфлікти; падіння операційної ефективності через затримки в узгодженні рішень; «італійський страйк» виконавців
Нейтральний Обмежений ефект	Низький лідерський потенціал (ліберальний/пасивний стиль) + високотехнологічна цифрова комунікаційна інфраструктура	Формальне використання цифрових каналів без реального змістовного наповнення; хаотичний інформаційний шум через відсутність єдиного стратегічного вектора	Технології використовуються як інструмент бюрократизації, а не розвитку; низька мотивація персоналу через відсутність надихаючих цілей від керівництва

Застосування методів фасилітації, таких як стратегічні сесії та крос-функціональні мозкові штурми, докорінно трансформує саму структуру комунікаційного простору організації. Традиційні монологічні наради, які часто сприймаються персоналом як директивний тиск, замінюються живим і відкритим полілогом, де кожен співробітник стає активним співтворцем управлінських рішень та відчуває свою реальну значущість [34; 35]. Керівник

у такій системі перестає бути просто контрольованою фігурою і перетворюється на медіатора, який допомагає команді розкрити свій внутрішній потенціал та ділитися ідеями без страху критики.

Особливого значення така синергетична взаємодія набуває під час формування прозорого мотиваційного простору підприємства, заснованого на екологічних та соціальних цінностях. Коли лідерська свідомість підкріплюється зрозумілою системою комунікацій, відкритими дашбордами екологічних KPIs та внутрішніми інтранет-каналами для вільного збору ініціатив знизу догори, працівники починають щиро ідентифікувати власні ціннісні орієнтири з місією компанії [36; 37]. Це народжує найвищий ступінь синергії – глибоку ціннісну залученість, за якої людина працює на совість, а потреба в жорсткому адміністративному примусі та тотальному контролі зникає сама собою.

Атмосфера психологічної безпеки, що створюється завдяки чесному діалогу, нівелює внутрішню напругу в колективі та мінімізує ризики виникнення прихованих конфліктів. У такому середовищі кожен відчуває підтримку колег, що стимулює народження сміливих інновацій та підвищує особисту відповідальність за спільний результат. Зрештою, щира повага до особистості працівника стає міцним фундаментом для формування справжньої управлінської довіри.

Таким чином, синергетичний ефект у системі «лідерство – комунікації» є головним внутрішнім рушієм підвищення адаптивної стійкості (resilience) підприємства перед будь-якими зовнішніми кризами. Інтеграція сучасних гнучких стилів керівництва із прозорою, цифровою та людяною архітектурою інформаційних потоків дозволяє трансформувати комунікаційну культуру компанії з обслуговуючої підсистеми у стратегічний нематеріальний ресурс довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю є одним з провідних агропромислових підприємств Полтавської області, офіційно зареєстроване 08.08.2006 року із статутним капіталом у розмірі 37500 грн. Товариство здійснює свою операційну діяльність у суворій відповідності до чинного законодавства України, установчого Статуту, а також системи внутрішніх регламентів, інструкцій та локальних нормативних актів (зокрема, Правил внутрішнього трудового розпорядку).

Геоелектронічний потенціал підприємства визначається його вигідним топографічним розташуванням у північно-західній частині Миргородського району з концентрацією виробничих потужностей у межах одного населеного пункту. Оптимальну логістичну здатність підприємства забезпечує близькість до транспортної інфраструктури: відстань до районного центру (м. Миргород) та найближчої залізничної станції з вантажними терміналами становить 5 км, тоді як обласний центр віддалений на 56 км.

Основною галуззю спеціалізації підприємства є рослинництво, що повністю відповідає його базовому зареєстрованому коду економічної діяльності за КВЕД 01.11 (Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур). Галузеве ядро представлене високоінтенсивним вирощуванням зернових та технічних (олійних) культур. Відповідно, головною стратегічною метою діяльності агропідприємства є максимізація прибутку та капіталізації за рахунок замикання повного операційного циклу виробництва сільськогосподарської продукції, що включає її безпосереднє вирощування, закупівлю, сертифіковане зберігання,

первинну переробку та подальшу комерційну реалізацію на внутрішньому та зовнішньоекономічному ринках на основі добровільних договірних відносин.

Управлінська архітектура підприємства побудована на корпоративних принципах. Вищим керівним органом підприємства є Загальні збори учасників, до складу яких входять безпосередні власники товариства або їхні уповноважені представники (рис. 2.1).

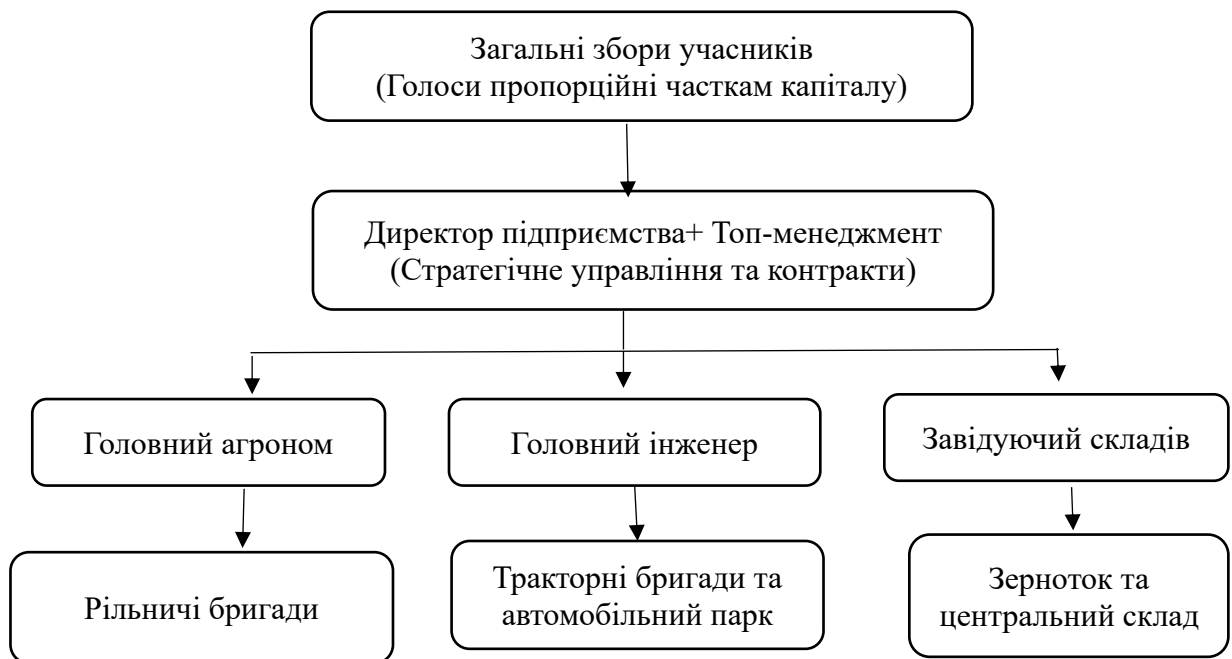


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства за 2023 – 2025 рр.

Інституційні правила передбачають можливість призначення постійних або строкових представників; при цьому кожен учасник зберігає за собою право депонування та оперативної заміни свого делегата у будь-який момент за умови офіційного сповіщення інших членів товариства. Допускається також пряме переделегування повноважень іншому учаснику або представнику іншого учасника.

Формування операційного ланцюжка вартості у рослинництві досліджуваного підприємства базується на послідовній трансформації матеріально-виробничих ресурсів у високоліквідну кінцеву продукцію (рис. 2.2). Первинна ланка цього процесу зосереджена на етапі

стратегічного планування сівозмін та капітальних інвестицій у якісний насіннєвий фонд, сучасні засоби захисту рослин і високоефективні добрива.

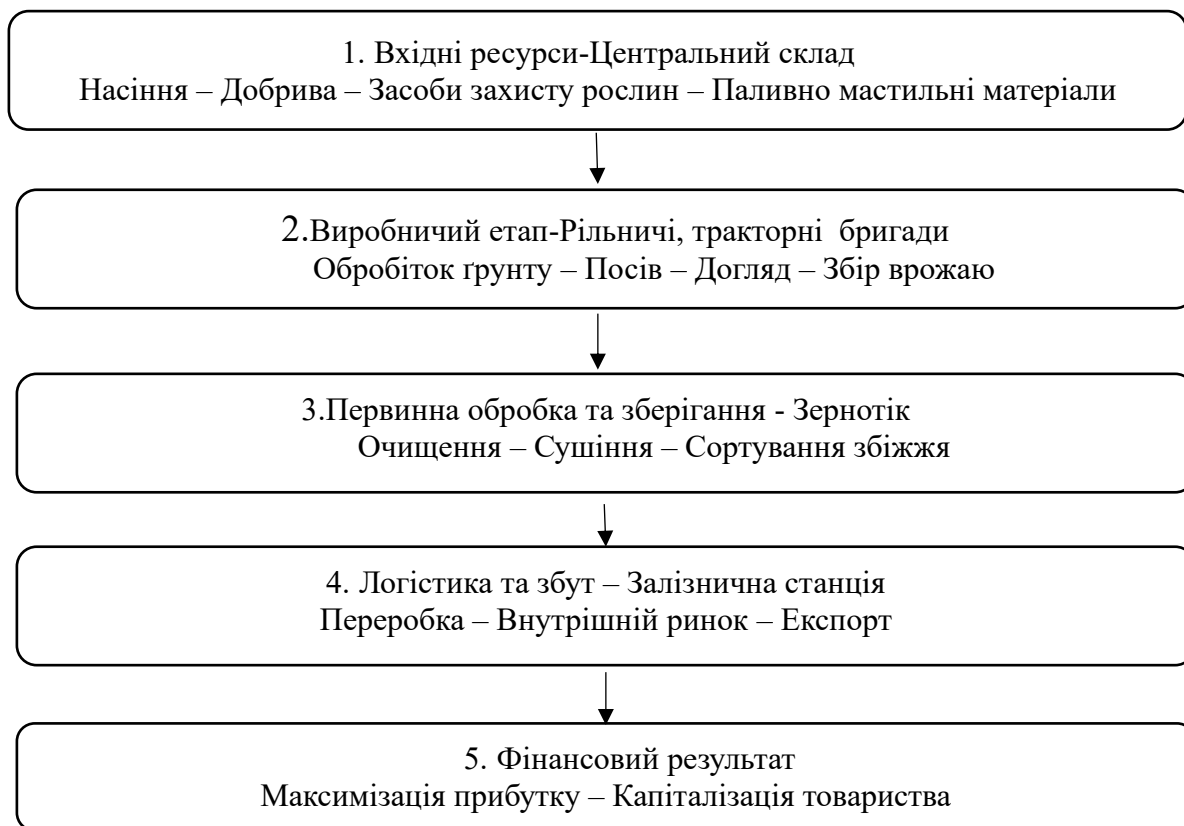


Рис. 2.2. Схема формування операційного ланцюжка вартості у рослинництві за 2023 -2025 рр.

Наступний операційний етап охоплює безпосереднє виробництво, де за допомогою тракторних і рільничих бригад здійснюється обробіток ґрунту, точний висів та технологічний догляд за посівами зернових і технічних культур. Додана вартість суттєво зростає під час збору врожаю та його логістичного переміщення на зернотік підприємства в селі Білики. Саме на етапі післязбиральної доробки, що включає очищення, сушіння та калібрування збіжжя, забезпечується доведення продукції до світових стандартів якості та мінімізуються операційні втрати. Зберігання зерна у центральних складських комплексах дозволяє підприємству нівелювати сезонні коливання ринкових цін і реалізовувати продукцію у періоди максимальної рентабельності. Фінальний етап ланцюжка вартості

капіталізується завдяки географічній близькості до залізничного вузла, що забезпечує мінімальне логістичне плече під час відвантаження партій для внутрішнього ринку та на експорт.

Динаміка чистого доходу підприємства мала U-подібний характер, продемонструвавши тимчасове падіння у 2024 році до 93188 тис. грн з подальшим стрімким зростанням у 2025 році до 119969 тис. грн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності
підприємства за 2023 – 2025рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)), тис. грн	94000,0	75195,0	99848,0	+5848,0
Середньорічна вартість активів), тис. грн	108236,0	112148,0	117901,0	+9665,0
Середньорічна вартість оборотних активів), тис. грн	64190,0	60712,0	62487,0	-1703,0
Середньорічна вартість запасів	49535,0	72157,0	56786,0	+7251,0
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості), тис. грн	7128,0	7224,0	5883,0	-1245,0
Середньорічна вартість власного капіталу), тис. грн	61130,0	64793,0	63311,0	+2181,0
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості), тис. грн	19755,0	23157,0	26144,0	+6389,0

Загальне відхилення виручки у 2025 році порівняно з 2023 роком склало +7770 тис. грн, що свідчить про успішне відновлення масштабів операційної діяльності після спаду. Собівартість реалізованої продукції рухалася синхронно з доходами, збільшившись у підсумку на +5848 тис. грн, що вказує на збереження контролю над виробничими витратами, оскільки темпи приросту доходів (6,93%) випередили темпи приросту витрат (6,22%).

Позитивною тенденцією є постійне нарощування середньорічної вартості активів на +9665 тис. грн, що фіксує розширення майнового потенціалу підприємства.

Водночас відбулася внутрішня оптимізація оборотних коштів, загальна вартість яких зменшилася на -1703 тис. грн на тлі суттєвого акумулювання ресурсів у запасах (+7251 тис. грн), що може бути пов'язано із залишками нереалізованого збіжжя на складах. Якість управління розрахунками покращилася, про що свідчить скорочення поточної дебіторської заборгованості на -1245 тис. грн, тобто підприємство успішно повертало кошти від покупців. Проте стабільний приріст власного капіталу (+2181 тис. грн) супроводжувався ще стрімкішим нарощуванням поточної кредиторської заборгованості на +6389 тис. грн, що сигналізує про посилення залежності підприємства від зовнішнього короткострокового фінансування та капіталу постачальників.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ділової активності підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+, -)
Оборотність активів, в.п.	1,037	0,831	1,018	-0,019
Оборотність оборотних активів, в.п.	1,748	1,535	1,920	+0,172
Оборотність запасів, в.п.	1,898	1,042	1,758	-0,140
Оборотність дебіторської заборгованості, в.п.	15,741	12,899	20,392	+4,651
Оборотність власного капіталу, в.п.	1,835	1,438	1,895	+0,060
Оборотність кредиторської заборгованості, в.п.	5,679	4,024	4,589	-1,090

Проведені розрахунки свідчать про неоднозначні трансформації у швидкості обертання капіталу підприємства протягом аналізованого періоду. Загальна оборотність активів незначно знизилася (на -0,019 обороту), що пояснюється випереджаючим інвестуванням у необоротні потужності порівняно з темпами генерації чистого доходу. Проте мобільна частина майна почала працювати ефективніше: швидкість обертання оборотних активів

зросла з 1,748 до 1,920 оборотів (+0,172), що вивільняє додаткові кошти з операційного циклу.

Найбільш драйвовим елементом комерційного успіху став стрибок оборотності дебіторської заборгованості на +4,651 обороту, що підтверджує жорстку та ефективну кредитну політику менеджменту щодо клієнтів і прискорення трансформації боргу в реальні грошові кошти. Натомість оборотність запасів сповільнилася на -0,140 обороту, зафіксувавши найгірше значення у 2024 році (1,042), що свідчить про затарювання складів або свідоме очікування менеджментом вигіднішої кон'юнктури цін на зерновому ринку.

Ефективність використання коштів засновників покращилася, про що каже позитивний приріст оборотності власного капіталу на +0,060 пункту. Водночас уповільнення оборотності кредиторської заборгованості (з 5,679 до 4,589 оборотів) є стратегічно вигідним для підприємства, оскільки дозволяє довше користуватися безкоштовним товарним кредитом постачальників, хоча й вимагає контролю над рівнем загальної платоспроможності агрофірми.

Найбільш оптимістичним фактором є скорочення тривалості обороту оборотних активів на 18,4 дня (рис. 2.3). Це означає, що мобільні кошти підприємства проходять повний цикл (від купівлі насіння/пального до отримання виручки на рахунок) майже на три тижні швидше, що суттєво знижує потребу у залученні дорогих банківських кредитів для фінансування посівної компанії.

Період інкасації дебіторської заборгованості скоротився на 5,2 дня (з 22,9 до 17,7 дня). Менеджмент підприємства став оперативніше отримувати гроші від трейдерів за реалізоване зерно. Одночасно підприємство отримало додаткову «відстрочку» від власних постачальників добрив та техніки, адже тривалість обороту кредиторської заборгованості зросла на 15,1 дня, що дозволило довше безкоштовно використовувати чужі кошти в обороті. Головним чинником загального гальмування обігу активів (+6,4 дня) стали запаси. Час перебування капіталу в коморах та зерносховищах зріс на 15,1 дня. Це підтверджує наявність логістичних бар'єрів у Миргородському районі або

комерційну стратегію утримання зерна на складах в очікуванні пікових експортних цін

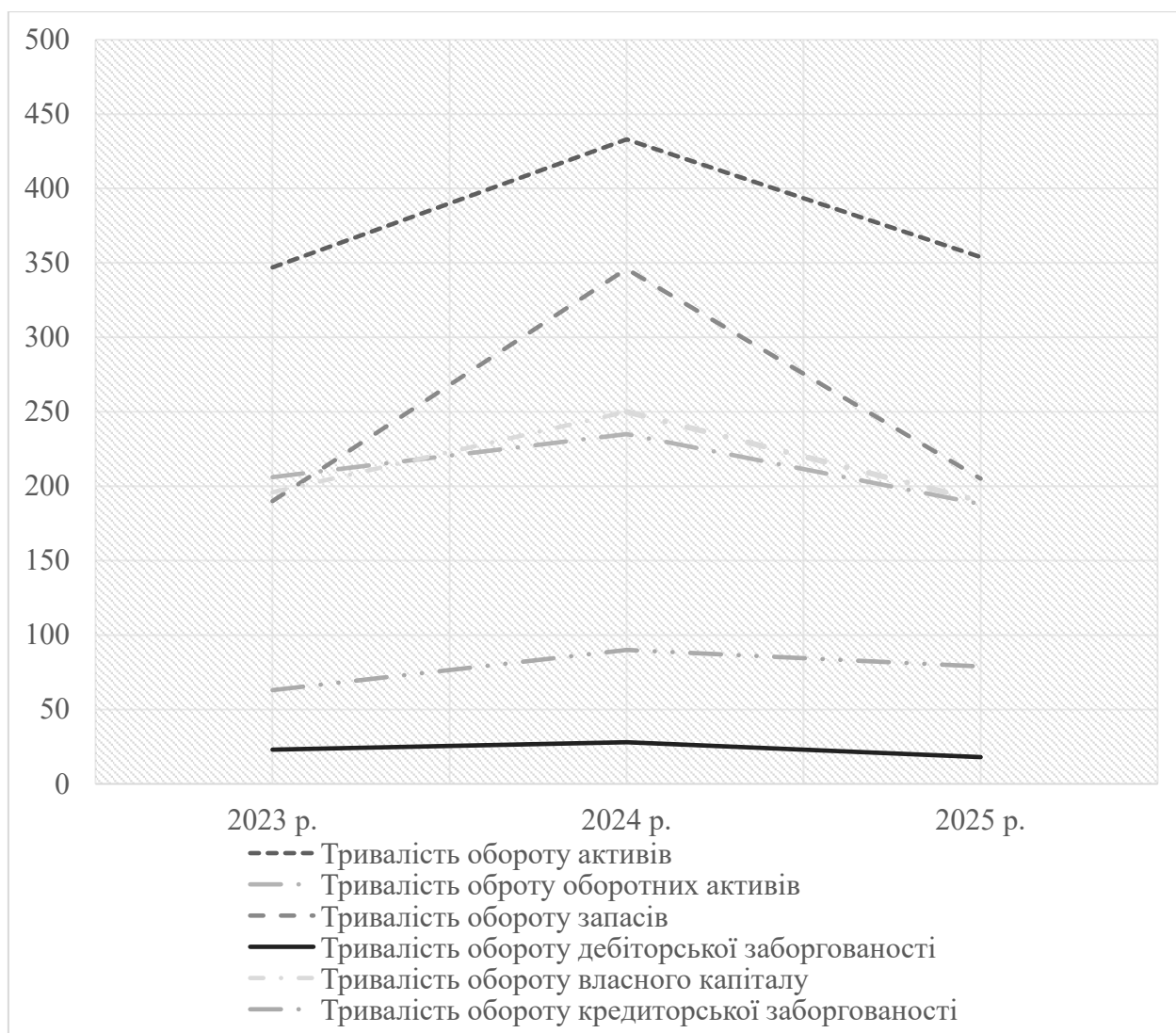


Рис.2.3. Динаміка тривалості обороту показників ділової активності підприємства за 2023 – 2025 рр.

Деталізація статей балансу виявила критичне і стрімке погіршення платоспроможності підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності обвалилася з надлишкового значення 15,93 у 2023 році до гранично небезпечного рівня 1,01 у 2025 році (табл. 2.3). Таке падіння загальної ліквідності було спровоковане колосальним накопиченням поточних зобов'язань підприємства, які за два роки зросли більш ніж у 12 разів, повністю перекривши вартість оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зафіксував глибокий дефіцит мобільних платіжних засобів, скоротившись до 0,02, що свідчить про повну

нездатність компанії розрахуватися за поточними боргами без розпродажу своїх виробничих запасів.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансової діяльності підприємства
за 2023 – 2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+, -)
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	15,93	1,61	1,01	-14,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,31	0,22	0,02	-1,29
Коефіцієнт автономії	0,58	0,57	0,50	-0,08
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,12	0,26	-0,03	-0,15

Позитивним операційним зрушенням у рослинницькому секторі підприємства став успішний розпродаж готової продукції на складах, обсяги якої зменшилися на -16375 тис. грн (з 17195 до 820 тис. грн), що дозволило ТОВ згенерувати додатковий приплив виручки наприкінці 2025 року.

Проте через отриманий чистий збиток підприємство повністю втратило власні оборотні кошти, внаслідок чого коефіцієнт забезпечення ними впав нижче критичної межі до -0,03, сигналізуючи про те, що поточна діяльність тепер на 100% фінансується за рахунок дорогих банківських позик та боргів перед постачальниками.

Хоча коефіцієнт автономії на кінець 2025 року впав до граничної нормативної межі (0,50), підприємство все ще зберігає хитку фінансову незалежність, оскільки рівно половина його майна сформована за рахунок власного капіталу, але потребує термінової реструктуризації короткострокових боргів.

2.2. Дослідження діючого стилю керівництва та лідерського потенціалу менеджменту підприємства

Ефективність функціонування сучасного аграрного підприємства в умовах перманентної турбулентності соціоекономічного середовища України безпосередньо детермінується якістю його управлінського капіталу. Лідерський потенціал топ-менеджменту та домінуючий стиль керівництва виступають не просто суб'єктивними чинниками адміністрування, а формують стратегічну платформу для адаптації бізнесу до кризових явищ, воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності.

Для комплексного дослідження системи менеджменту підприємства протягом 2024–2025 років було реалізовано багатовекторний методологічний підхід. Враховуючи суто рослинницьку спеціалізацію підприємства (КВЕД 01.11), високу сезонність виробничих циклів та зафіксоване у фінансовій звітності різке погіршення фінансових результатів наприкінці 2025 року, діагностика стилю керівництва набуває критично важливого антикризового значення.

У дослідженні взяли участь 42 особи, включаючи вищий менеджмент та лінійних виконавців. Діагностика домінуючого стилю адміністрування розпочалася з ідентифікації координат управлінської поведінки ключових топ-менеджерів підприємства. Матриця Блейка-Мутон дозволяє диференціювати керівників за двома векторами, де оцінка 1 означає мінімальну увагу, а 9 максимальний фокус (табл. 2.4). Аналіз даних вказує на суттєву асиметрію в системі менеджменту підприємства. Середній показник орієнтації на виробництво становить 8,32 з 9 можливих балів, що свідчить про тотальну концентрацію керівництва на виконанні технологічних показників: графіків посівної компанії, норм виробітку на один трактор, урожайності зернових та технічних культур, а також мінімізації технологічних втрат на зернотоку. Натомість вектор турботи про персонал знаходиться на критично низькому рівні – 3,94 балу.

**Профіль управлінської поведінки менеджменту підприємства за
матрицею Блейка-Мутон, 2023-2025 рр.**

Посадова особа	Орієнтація на виробництво	Орієнтація на персонал	Координати на матриці	Домінуючий стиль керівництва
Генеральний директор	8,4	4,2	(8.4; 4.2)	Директивно-авторитарний («Результат або ні»)
Головний агроном	7,9	5,5	(7.9; 5.5)	Авторитарно-виробничий з елементами компромісу
Головний інженер	8,2	3,8	(8.2; 3.8)	Жорсткий технократичний
Головний бухгалтер	8,8	3,1	(8.8; 3.1)	Суворо бюрократичний / Калькуляційний
Середнє значення по підприємству	8,32	3,94	(8.3; 3.9)	Директивно-технократичний менеджмент

Координати (8.3; 3.9) наочно демонструють зміщення стилю керівництва в зону жорсткого технократичного менеджменту (близького до позиції 9.1). За такого підходу люди сприймаються топ-менеджментом переважно як виробничий ресурс («фактор живої праці»), а їхні соціально-психологічні потреби, емоційний стан та індивідуальні еко-мотиваційні прагнення ігноруються задля досягнення операційних цілей.

Для глибшого розуміння причин формування директивного стилю адміністрування було проведено тестування лідерського потенціалу керівників за методикою оцінки емоційного інтелекту та гнучкості лідерських стилів Данієла Гоулмана. Модель оцінює чотири базові компоненти: самоусвідомлення, самоконтроль, соціальну чуйність (емпатію) та управління відносинами (здатність надихати й фасилітувати) (табл. 2.5). Максимальна оцінка за кожною компетенцією 100%.

Результати, наведені в таблиці 2.7, виявляють деструктивні деформації лідерського потенціалу. Якщо рівень самоусвідомлення (74,5%) та фінансового самоконтролю (80% у головного бухгалтера) є відносно високими, то показники, які відповідають за комунікативну синергію, є провальними. Середній рівень емпатії становить лише 33,75%.

**Оцінка рівнів розвитку лідерських компетенцій та емоційного інтелекту
топ-менеджменту підприємства, 2023 -2025 рр.**

Компоненти лідерського потенціалу	Директор	Головний агроном	Головний інженер	Головний бухгалтер	Середній рівень по підприємству
Самоусвідомлення, %	78,00	65,00	70,00	85,00	74,50
Самоконтроль та емоційна стійкість, %	52,00	60,00	48,00	80,00	60,00
Соціальна чуйність (емпатія), %	35,00	45,00	30,00	25,00	33,75
Управління відносинами (лідерство), %	40,00	50,00	42,00	30,00	40,50
Загальний інтегральний рівень EQ, %	51,25	55,00	47,50	55,00	52,19

Це означає, що лідери підприємства неспроможні зчитувати сигнали психологічного вигорання колективу, не вміють емпатично слухати підлеглих та ігнорують внутрішні конфлікти в тракторних бригадах.

Низький показник управління відносинами (40,5%) безпосередньо впливає на лідерський потенціал. Замість використання сучасних фасилітативних, надихаючих та коучингових стилів, керівництво повністю покладається на легітимну владу Статуту та систему штрафів і доган. Це створює серйозний розрив у системі «Лідерство – Комунікації», оскільки інформаційні потоки рухаються виключно зверху вгору у формі жорстких наказів, позбавляючи лінійний персонал права на зворотний зв'язок.

Жорсткий технократичний стиль керівництва прямо проєкційований на якість інформаційних потоків усередині підприємства. Оцінка комунікаційної системи підприємства здійснювалася шляхом анонімного анкетування працівників нижньої ланки (механізаторів, водіїв МТП, вагарів, комірників) (табл. 2.6). Роботу каналів зв'язку оцінювали за 5-бальною шкалою (1 повністю незадовільно, 5 ідеально). Матриця комунікацій чітко локалізує «вузькі місця» в менеджменті підприємства. Канал «зверху-донизу» працює майже бездоганно (4,37 балу): накази директора, нормативи витрат пального

від головного інженера та технологічні вказівки головного агронома доходять до виконавців миттєво.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності внутрішньо-корпоративних комунікацій за
сприйняттям лінійного персоналу, 2023 – 2025 рр.**

Комунікаційний канал	Оцінка тракторних бригад	Оцінка працівників зернотоку	Оцінка персоналу складів	Середня оцінка (1-5)
Швидкість доведення наказів зверху донизу	4,4	4,2	4,5	4,37
Наявність та дієвість зворотного зв'язку	1,8	2,1	1,9	1,93
Горизонтальна комунікація між підрозділами	2,4	2,2	2,5	2,37
Прозорість критеріїв нарахування премій/штрафів	1,5	1,7	1,6	1,60
Рівень психологічної безпеки при висловленні ідей	1,2	1,5	1,3	1,33

Проте канал зворотного зв'язку заблокований (1,93 балу). Механізатори позбавлені можливості оперативно донести до керівництва інформацію про приховані дефекти техніки чи невідповідність реального стану ґрунту картам висіву. Найбільш загрозливими є оцінки прозорості нарахування премій (1,60 балу) та психологічної безпеки (1,33 балу). Співробітники відчують хронічний інформаційний вакуум щодо того, як саме розраховується їхня заробітна плата, що породжує атмосферу недовіри. Низька психологічна безпека доводить, що будь-яка ініціатива знизу сприймається менеджментом як порушення субординації, повністю знищуючи проактивність робітників.

Існуючий директивний менеджмент та закрита комунікаційна архітектура безпосередньо впливають на структуру мотивації праці. Для ідентифікації мотиваційного профілю робітників рослинницького комплексу було застосовано тест Ш. Річі та П. Мартина (табл. 2.7). Досліджувалися 4 домінуючі потреби співробітників (у відсотковому співвідношенні до загального рівня залученості).

Таблиця 2.7

Структура реального мотиваційного профілю працівників підприємства, 2023 – 2025 рр.

Категорія персоналу	Матеріальна мотивація, %	Потреба в стабільності та безпеці, %	Соціальна мотивація, %	Ціннісна залученість, %
Механізатори техніки	65,00	25,00	8,00	2,00
Робітники зернотоку та складів	58,00	35,00	6,00	1,00
Керівники середньої ланки (бригадири)	45,00	40,00	12,00	3,00
Середнє по підприємству	56,00	33,33	8,67,00	2,00

Дані таблиці 2.9 демонструють класичну деформацію мотиваційного профілю, характерну для застарілих авторитарних систем управління. Матеріальна складова тотально домінує (56,0%), а потреба в безпеці та стабільності охоплює ще 33,33%. У сумі це дає майже 90% орієнтації персоналу суто на гігієнічні фактори за Ф. Герцбергом.

Рівень ціннісної залученості, який включає гордість за бренд підприємства, прагнення впроваджувати еко-технології, сидерацію та ощадливе ставлення до чорноземів Миргородського району, перебуває на рівні статистичної похибки 2,0%. Механізатори абсолютно не мотивовані дбайливо ставитися до техніки чи економити мінеральні добрива, оскільки жорсткий пресинг керівництва сформував у них стійку психологію «тимчасових виконавців». Працівники орієнтовані виключно на відпрацювання годин та уникнення фінансових штрафів, що повністю блокує виникнення позитивного синергетичного ефекту.

Уповільнення ділової активності та фінансовий крах наприкінці 2025 року (чистий збиток -10073000 грн) є прямим, логічним наслідком виникнення негативного синергетичного ефекту (диссинергії) між лідерським потенціалом та комунікаціями. Коли лідер тисне, а комунікації закриті, система починає генерувати внутрішні трансакційні втрати.

Зведемо ключові наслідки деструктивного менеджменту в єдину аналітичну матрицю, що ілюструє трансформацію управлінських помилок у конкретні фінансові збитки підприємства (табл. 2.8)

Матриця трансформації управлінської диссинергії в економічні збитки підприємства, 2023 -2025 рр.

Управлінський деструктор	Психосоціальний наслідок у колективі	Конкретне операційне відхилення у рослинництві	Фінансово-економічний результат
Жорсткий авторитарний стиль (Матриця 8.3; 3.9)	Психологічне вигорання, хронічний стрес, пасивний опір змінам	«Італійський страйк» механізаторів; приховування дрібних дефектів тракторів	Зростання собівартості на +5848000 грн через перевитрати запчастин та ремонтів
Блокування зворотного зв'язку (Оцінка 1,93 з 5)	Інформаційний вакуум; дезінформація керівництва про реальні проблеми	Порушення технологічних карт висіву соняшнику та сої через страх повідомити про поломки сівалок	Зниження якості зерна, падіння врожайності та втрата -16375000 грн готової продукції
Відсутність прозорості преміювання (Оцінка 1,60)	Повна втрата довіри до лідерів, висока прихована плинність кадрів	Халатне ставлення до зберігання добрив та ЗЗР на складі	Вимивання ліквідності, падіння грошових коштів до критичних 9000 грн
Нульова еко-мотивація персоналу (Рівень 2%)	Співробітники сприймають землю як чужий, тимчасовий об'єкт	Переуцільнення ґрунту важкою технікою; неконтрольоване внесення хімії	Падіння рентабельності продажів до -8,40%; зниження віддачі активів до -8,63%

Фінансова криза підприємства у 2025 році не є випадковим макроекономічним збігом. Хронічний дефіцит грошей та різке зростання короткострокових кредитів зумовлені тим, що директивний стиль керівництва заблокував ініціативу лінійного персоналу. Через відсутність прозорого емпатичного діалогу керівництво вчасно не дізналося про реальні масштаби порушень технологічної дисципліни під час збору та сушіння зерна на току. Працівники, залякані штрафами, навмисно приховували негативні звіти знизу вгору. Як наслідок, якість зібраного товарного збіжжя різко погіршилася, що унеможливило його вигідну реалізацію на експорт через залізничний вузол м. Миргород і призвело до знецінення залишків готової продукції на складах.

Таким чином, узагальнення результатів комплексного оцінювання діючого стилю керівництва, лідерських компетенцій та архітектури

корпоративних комунікацій дозволяє систематизувати отримані дані у вигляді ієрархічної функціонально-аналітичної моделі (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Логіко-функціональна модель трансформації управлінських деструкторів у кризові фінансові результати підприємства, 2023 -2025 рр.

Аналіз побудованої моделі унаочнює, що першопричиною фінансово-економічної дестабілізації підприємства є незадовільний стан розвитку лідерського потенціалу та закритість інформаційних потоків. Методологічний взаємозв'язок між блоками «Вхід» та «Процес» чітко фіксує, деформації емоційного інтелекту топ-менеджменту, які прямо блокують канали вертикальних і горизонтальних комунікацій. Таким чином, виявлена управлінська диссинергія повністю обґрунтовує отримання підприємством фінального чистого збитку у розмірі -10073000 грн та доводить гостру необхідність розробки нових лідерських орієнтирів і прозорих еко-мотиваційних каналів зв'язку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Обґрунтування напрямів модернізації системи лідерства та комунікацій підприємства виступає ключовим інструментом до подолання зафіксованої у 2025 році фінансової кризи та виходу на траєкторію сталого розвитку. Основним вектором змін має стати послідовний перехід від директивного адміністрування до моделі регенеративного (фасилітативного) лідерства. Цей підхід передбачає трансформацію ролі вищого керівництва з жорстких «контролерів технологічних процесів» на «інтеграторів людського та екологічного капіталу». Ключовий акцент переноситься на розвиток емоційного інтелекту та побудову психологічної безпеки в колективі. Тільки за умови, коли механізatori тракторних бригад та робітники зернотоку перестануть почувати дискомфорт (суб'єктивні штрафи і догани), стане можливим відновлення реальної операційної прозорості.

Паралельно з трансформацією лідерських якостей потребує докорінної перебудови комунікаційна архітектура підприємства. Замість застарілих вертикальних інформаційних фільтрів, які призводять до викривлення даних про реальний стан посівів чи поломки техніки, пропонується побудова «Net Positive» комунікацій. Цей формат передбачає інтеграцію сучасних цифрових інструментів зворотного зв'язку із регулярними горизонтальними сесіями та відкритими зустрічами. Менеджмент повинен забезпечити вільний рух інформації «знизу-вгору», що дозволить оперативно виявляти технологічні відхилення на ранніх стадіях, до моменту їх перетворення на невиправні збитки чи псування готової продукції на складах.

Невід'ємною складовою оновленого менеджменту є реформування мотиваційного профілю працівників. Необхідно розробити прозору та відкриту систему матеріального стимулювання через впровадження «зелених» Еко-КРІ, які прямо прив'язують преміювання комбайнерів та водіїв до

показників ресурсозбереження, економії пально-мастильних матеріалів та збереження родючості земельних угідь (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комплекс стратегічних напрямів вдосконалення системи лідерства та комунікацій у підприємстві на 2026 -2030 рр.

Напрямок модернізації	Комплекс практичних заходів реалізації	Об'єкт та локалізація впровадження	Інструментарій моніторингу результатів
Розвиток EQ та регенеративного лідерства	Тренінги з емпатії, активного слухання та фасилітації; перехід до стилю командного менеджменту	Топ-менеджмент, керівники середньої ланки	Повторне тестування лідерських компетенцій
Цифровізація комунікаційних каналів	Впровадження мобільної інтернет-платформи; створення прямих чатів оперативної звітності без цензури	Тракторні та рільничі бригади, центральний склад	Коефіцієнт швидкості реагування на технологічні збої
Інституціоналізація еко-мотивації персоналу	Розробка та запуск відкритих карт «зелених» Еко-КРІ з преміями за ощадливе природокористування.	Механізатори техніки, робітники зернотоку	Показники економії та збереження якості зерна
Оптимізація горизонтальних зв'язків	Проведення щотижневих крос-функціональних нарад; спільне обговорення технологічних карт висіву	Агрономічна, інженерна та логістична служби	Рівень психологічної безпеки в колективі за анкетами

Формування регенеративного середовища дозволить конвертувати нову управлінську синергію у стабільний приріст фінансово-економічних індикаторів діяльності підприємства уже протягом наступного вегетаційного періоду. Руїнування комунікаційних бар'єрів забезпечить миттєву ідентифікацію технологічних відхилень на полях підприємства, що мінімізує прихований брак під час посівної та захистить компанію від неконтрольованого роздуття виробничої собівартості. Трансформація поведінкових пріоритетів лінійного персоналу оптимізує якість післязбиральної доробки збіжжя на зернотоку, гарантуючи збереження вищого ґатунку товарних партій та максимізацію виручки від їх реалізації. У підсумку, подолання управлінської диссинергії дозволить підприємству ліквідувати

хронічні збитки, вивільнити дефіцитні грошові кошти з матеріальних запасів та повністю відновити втрачену абсолютну ліквідність і платоспроможність.

Позитивне зміщення стилю адміністрування в бік командної синергії забезпечить довгострокове зростання лояльності персоналу, що мінімізує приховану плинність кадрів та знизить витрати на пошук і адаптацію нових фахівців (табл. 3.2). Успішне впровадження розробленої 5-річної дорожньої карти регенеративного лідерства кардинально підвищить загальну життєздатність та адаптивність підприємства в умовах сучасного ринку.

Таблиця 3.2

Дорожня карта реалізації стратегії розвитку EQ та регенеративного лідерства в підприємстві на 2026–2030 рр.

Етап та термін реалізації	Конкретизовані заходи та зміст робіт	Інструменти впровадження	Локація та об'єкт впливу	Очікуваний локальний результат
1	2	3	4	5
Етап I (2026 р.): Діагностика та EQ-профілювання	Персональне тестування лідерів; виявлення індивідуальних поведінкових деструкторів керівництва	Інструментарій EIA; методика 360-degree feedback; індивідуальні сесії	Офіс підприємства; вищий менеджмент; формат: індивідуальний консалтинг (онлайн)	Складання індивідуальних карт розвитку емпатії
Етап II (2027 р.): Розвиток базової емоційної компетентності	Проходження сертифікованих тренінгів з управління стресостійкості та розвитку емпатичного слухання	Програма «EQ for Leaders» (від регіональних провайдерів (Полтавська торгово-промислова палата)); онлайн-курс «Емоційний інтелект для менеджерів» на платформі Coursera	Навчання на підприємстві; вищий менеджмент, бригадири; формат: корпоративні тренінги із запрошеним спікером	Зростання рівня соціальної чуйності керівників на 15%
Етап III (2028 р.): Практична фасилітація та інтеграція	Впровадження інструментів командної синергії; руйнування бар'єрів між дирекцією та працівниками полів	Корпоративний практикум «Управління конфліктів»; воркшопи командного менеджменту	Виробничі підрозділи, тракторні бригади; формат: виїзні сесії локальних бізнес-тренерів на підприємство	Ліквідація вертикальних комунікаційних фільтрів

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
Етап IV (2029 р.): Еко-орієнтований коучинг	Синхронізація лідерських орієнтирів із цінностями сталого розвитку та ощадливого природокористування	Спеціалізований курс «Екологічний менеджмент та Net Positive лідерство» на базі Полтавського державного аграрного університету	м. Полтава; вищий менеджмент компанії; формат: короткострокове виїзне підвищення кваліфікації в університеті	Розробка інтегрованої системи «зелених» Еко-KPI
Етап V (2030 р.): Оцінка та масштабування	Фінальний інституційний моніторинг; оцінка капіталізації управлінської синергії та рентабельності змін	Методика ROI інвестицій у людський капітал (за Дж. Філіпсом); повторний аудит за матрицею Блейка-Мутон	Усі структурні підрозділи товариства; Формат: внутрішній аналітичний аудит	Зростання інтегрального EQ на 30%; мінімізація плинності кадрів

Зростання емоційної компетентності керівників дозволить повністю ліквідувати напруженість у колективі, трансформуючи соціально-психологічний клімат з пригніченого на проактивний. Позитивне зміщення стилю адміністрування в бік командної синергії забезпечить довгострокове зростання лояльності персоналу, що мінімізує приховану плинність кадрів та знизить витрати на пошук і адаптацію нових фахівців. У підсумку, якісна модернізація людського капіталу стане головним інституційним фундаментом для подолання збитковості підприємства та відновлення його фінансової стійкості.

Запропонований інструментарій крос-оцінювання дозволяє розкрити реальний стан соціально-комунікаційного розриву між дирекцією та лінійними виконавцями, усуваючи ефект викривлення інформації, що тривалий час маскував внутрішні конфлікти. (рис. 3.1). Завдяки детальному картуванню зон напруги, компанія отримує можливість розробити таргетовані, індивідуальні траєкторії розвитку емпатії, повністю уникаючи витрат на універсальні, але недієві програми навчання.

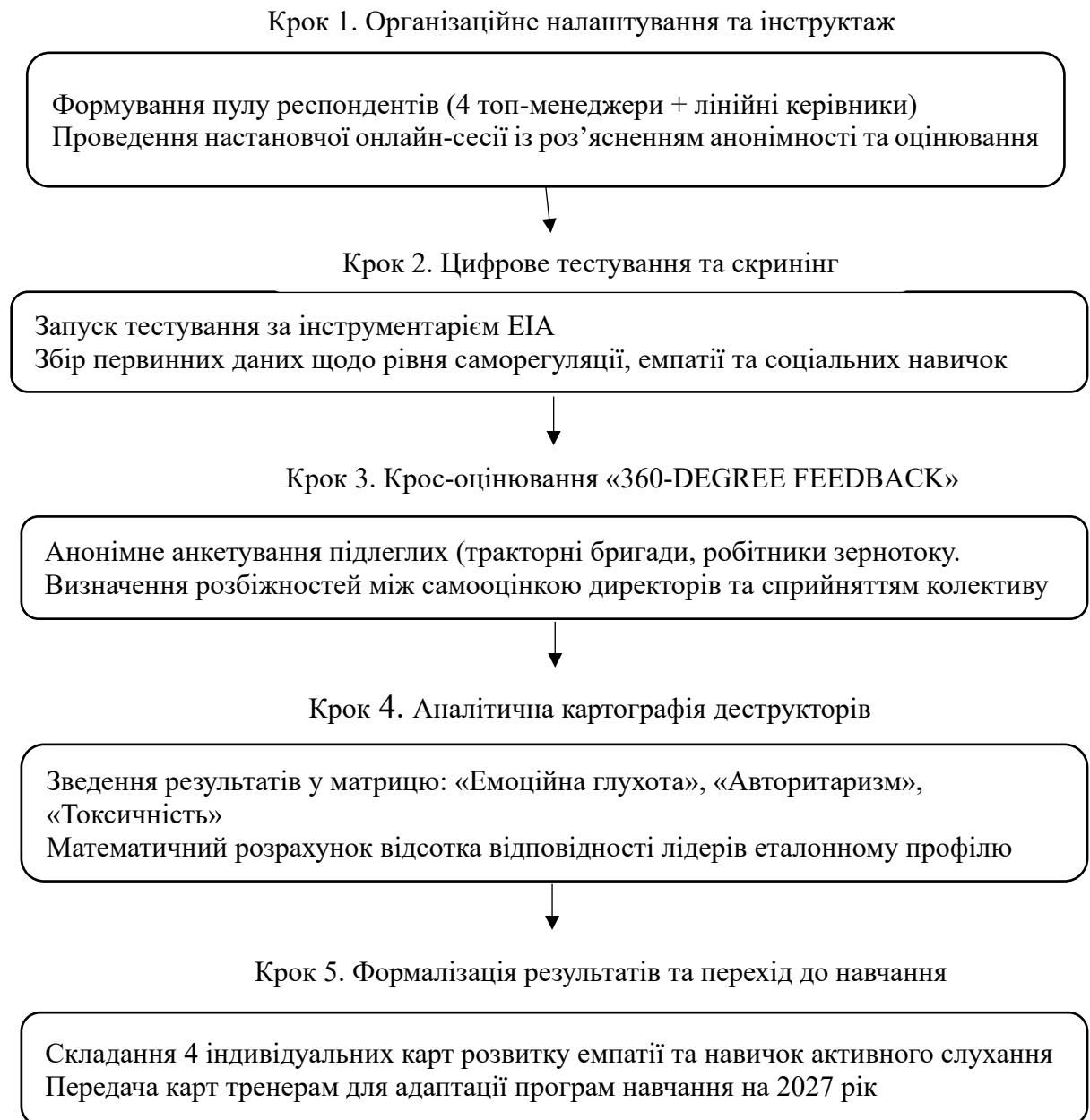


Рис. 3.1. Рекомендована структурно-функціональна блок-схема механізму реалізації стратегії розвитку EQ за циклом PDCA в підприємстві, 2026 - 2030 рр.

У практичній площині цей алгоритм захищає агрофірму від ризику повторного блокування інформаційних потоків на виробничих локаціях ще до початку активної фази навчання лідерів. У підсумку, успішна реалізація цього стартового етапу дозволить менеджменту сформувати прозору систему вертикальної взаємодії, яка виступить головним стабілізуючим чинником для стримування операційних втрат і запуску механізмів виходу підприємства з

кризового стану. Запропонована систематизація поведінкових відхилень забезпечує менеджмент чіткими якісно-кількісними критеріями, що унеможлиблює хаотичне ухвалення рішень та структурує процес подальшого антикризового планування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендований макет матриці оцінки та корекції управлінських деструкторів менеджменту підприємства на 2026 – 2030 рр.

Профільний деструктор	Критерії та поведінкові індикатори вияву	Методика фіксації відхилень	Рекомендований граничний рівень	Напрямок операційного реагування та корекції
Емоційна глухота	Ігнорування психоемоційного стану підлеглих; відсутність реакцій на запити колективу; нульове емпатичне слухання.	Тестування за інструментарієм EIA; скринінг індексу соціальної чуйності.	$\leq 20\%$ відхилень від еталону	Індивідуальний EQ-коучинг; тренінги з розвитку емпатії на базі Полтавської ТПП у 2027 р.
Авторитаризм	Орієнтація на жорсткий технократичний стиль управління (близький до 9.1); одноосібне ухвалення рішень; придушення ініціативи.	Крос-оцінювання за методологією 360-degree feedback; аналіз стилю за Блейком-Мутон.	$\leq 15\%$ виявів у кризових ситуаціях	Практикуми з фасилітації та перехід до моделі командного менеджменту у 2028 р.
Токсичність	Використання суб'єктивних штрафів, доган та публічного тиску; руйнування психологічної безпеки праці на локаціях.	Анонімне анкетування лінійного персоналу тракторних бригад і зернотоку в с. Білики.	0% (критичний деструктор)	Модернізація каналів зворотного зв'язку; ліквідація вертикальних інформаційних фільтрів.

Визначення граничних рівнів для кожного деструктора дозволяє вищому керівництву запровадити систему раннього попередження управлінських конфліктів, що мінімізує ризики блокування операційної інформації лінійними виконавцями. Своєчасне виявлення та адресне купірування таких проявів, як емоційна глухота чи авторитаризм, створює необхідні передумови для відновлення психологічної безпеки безпосередньо у

виробничих осередках компанії. У підсумку, успішна інституціоналізація цього інструменту виступає дієвим механізмом нейтралізації внутрішніх організаційних ризиків, що безпосередньо сприятиме відновленню загальної керованості, підвищенню операційної рентабельності та стабілізації фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання.

Необхідність негайної цифровізації комунікаційних каналів підприємства зумовлена хронічною затримкою та викривленням операційної інформації під час її вертикального проходження від лінійних підрозділів до вищого керівництва. Наявність багаторівневих фільтрів і суб'єктивного чинника середньої ланки менеджменту призводить до того, що дані про технологічні збої на полях або поломки техніки потрапляють до центрального офісу із запізненням, унеможливаючи оперативне реагування. Впровадження сучасної мобільної інтернет-платформи та створення прямих чатів оперативної звітності без цензури є єдиним інструментом для забезпечення повної інформаційної прозорості бізнесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Дорожня карта реалізації стратегії цифровізації комунікаційних каналів у підприємстві на 2026–2030 рр.

Етап та термін реалізації	Конкретизовані заходи та зміст робіт	Програми, курси та інструменти впровадження	Локація, об'єкт впливу та формат проведення	Очікуваний локальний результат
1	2	3	4	5
Етап I (2026 р.): Аудит та проектування архітектури	Скринінг наявних засобів зв'язку; проектування архітектури майбутньої мобільної платформи; формування ТЗ	Методологія Business Process Model and Notation (BPMN 2.0); хмарне сховище Google Workspace	Центральний офіс; ІТ-фахівці. Формат: внутрішній технологічний аудит	Затверджене технічне завдання на розробку платформи

1	2	3	4	5
Етап II (2027 р.): Розробка та технічний запуск	Створення мобільного додатка; розгортання корпоративних чатів оперативної звітності на захищених серверах	Платформи Glide / Flutter Flow (для швидкої розробки); месенджер Signal або корпоративний чат Slack	Виробничі підрозділи. Формат: залучення акредитованих полтавських ІТ- розробників	Створення робочого прототипу мобільного додатка
Етап III (2028 р.): Цифровий лікнеп та пілотне впровадження	Навчання лінійного персоналу та тракторних бригад користуванню ною платформою; запуск пілотних прямих чатів	Спеціалізовані експрес-курси цифрової грамотності від Полтавської академії ІТ- технологій; розробка інфографік- інструкцій.	Навчальний клас МТП (с. Білики). Формат: офлайн- тренінги на підприємстві із запрошеними інструкторами	100% охоплення лінійних робітників цифровими каналами
Етап IV (2029 р.): Масштабування та еко-моніторинг	Інтеграція платформи з модулями супутникового моніторингу полів; запуск екологічного чат- бота для звітування про надзвичайні ситуації	Програмні комплекси CropIO / Agrocontrol; інтегровані системи GPS- трекінгу транспорту	Виробничі локації (поля, автопарк, зернотік с. Білики). Формат: польове впровадження	Автоматизація збору даних про стан посівів та техніки
Етап V (2030 р.): Фінальна інституціоналізація та оцінка	Повний перехід на безпаперовий документообіг; оцінка економічної ефективності від усунення інформаційних затримок	Методика розрахунку TCO (Total Cost of Ownership) інформаційних систем; аудит швидкості ухвалення рішень	Усі структурні підрозділи товариства. Формат: підсумковий фінансово- технологічний аналіз	Скорочення часу реакції на збої на 70%; ліквідація прихованих втрат

Це дозволить нівелювати «людський фактор» в інформаційних потоках, забезпечуючи керівництво первинними, незаангажованими даними безпосередньо з місць виникнення відхилень. У підсумку, перехід на прямі цифрові канали комунікації трансформує інформаційну систему підприємства з бюрократизованої та інертної на динамічну, гнучку та адаптивну до кризових викликів.

Нами пропонується впровадження трикомпонентної вітчизняної цифрової архітектури, яка оптимізує інвестиційні витрати та технічно ліквідує інформаційні розриви між ланками управління (рис. 3.2). Надійним технологічним хостингом системи виступає українська хмарна інфраструктура GigaCloud, використання якої за моделлю IaaS (інфраструктура як послуга) дозволяє уникнути капітальних витрат на купівлю власних серверів, а наявність державного сертифіката Комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) гарантує абсолютну кібербезпеку й захист комерційної таємниці суб'єкта господарювання.



Рис. 3.2. Рекомендована структурно-логічна схема архітектури та контурів безпеки комунікаційного каналу підприємства на 2026 -2030 рр.

Інформаційним ядром та головним «диспетчером» операційних потоків є вітчизняна платформа Corezoid Process Engine, яка функціонує на основі

технології автоматного програмування, забезпечуючи налаштування логіки маршрутизації даних за безкодовим принципом (No-Code). У підсумку, пропонується нами комплексний інструмент забезпечує миттєвий рух даних від Pipe.bot через хмару GigaCloud до алгоритмів Corezoid, які без посередників транслиують інформацію директору, ліквідуючи інформаційний вакуум, скорочуючи час реакції на аварії та забезпечуючи зростання операційної рентабельності суб'єкта господарювання. У підсумку, успішне впровадження цього етапу трансформує інформаційні потоки підприємства у прозору, захищену систему вертикальної взаємодії, що безпосередньо сприятиме мінімізації прихованого браку, ощадливому використанню пально-мастильних матеріалів та загальному зростанню операційної рентабельності суб'єкта господарювання.

Нами пропонується практичне розгортання системи еко-орієнтованого стимулювання праці, що впливає з необхідності інтеграції принципів регенеративного менеджменту в операційну діяльність підприємства (рис. 3.3). Впровадження розробленої горизонтально-структурної схеми-матриці еко-мотивації безпосередньо реформує систему внутрішніх комунікацій підприємства через ліквідацію інформаційного вакууму та суб'єктивних фільтрів середньої ланки менеджменту. Така цифровізація каналів передачі даних повністю позбавляє керівників інструменту безконтрольного адміністративного тиску, переводячи інформаційні потоки у безконфліктне та відкрите операційне поле. У площині лідерства цей інструмент забезпечує трансформацію управлінських підходів від деструктивного авторитаризму до моделі командного менеджменту та екологічно відповідального наставництва. У фінансовій площині замкнений контур формування преміального фонду виключно із суми реалізованого ощадливого ефекту захищає підприємство від додаткових грошових витрат.

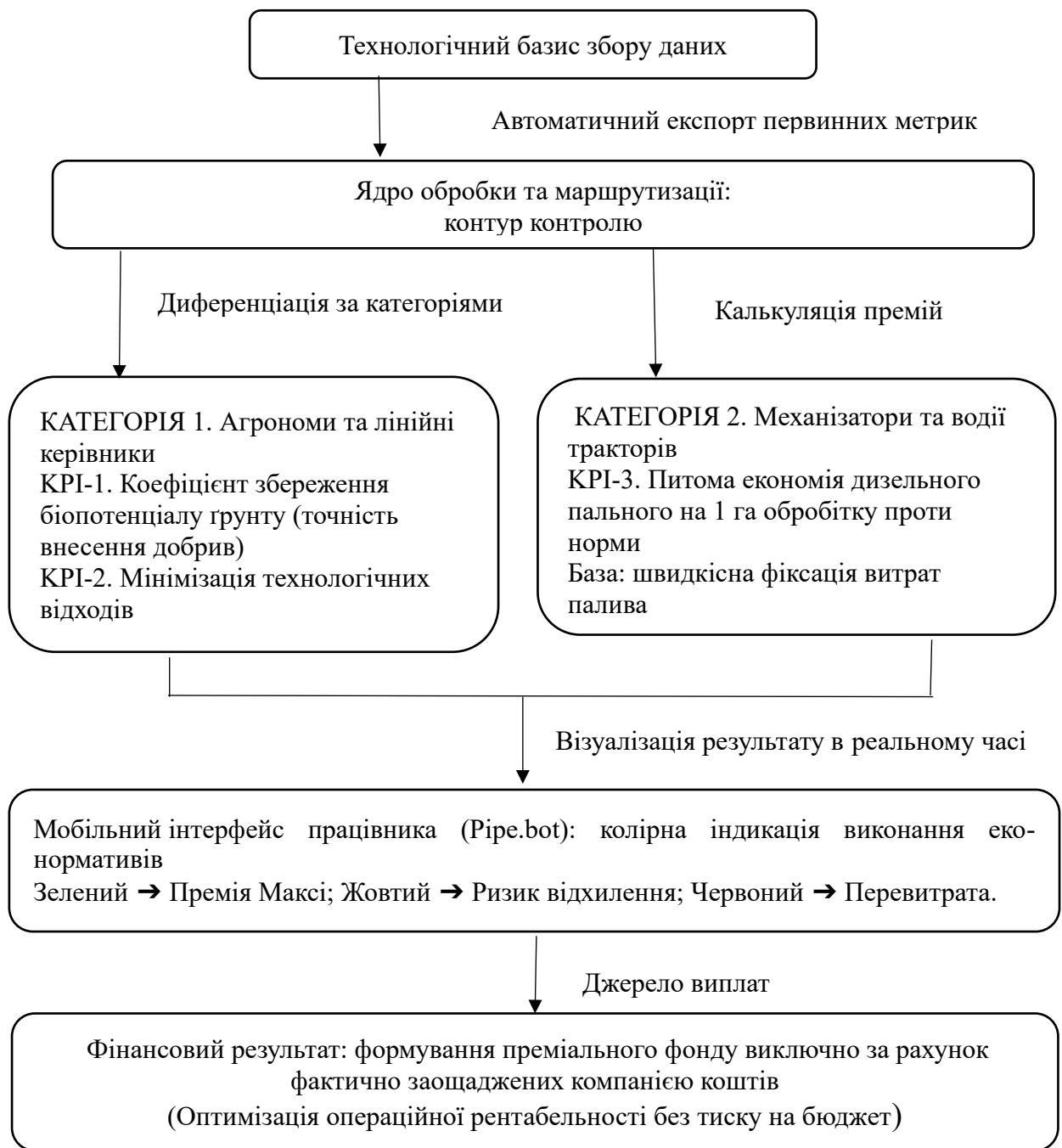


Рис. 3.3. Рекомендована схема-матриця архітектури еко-мотивації та KPI-стимулювання персоналу підприємства на 2026 -2030 рр.

Таким чином, схема-матриця еко-мотивації виступає не просто економічним важелем, а прикладним медіатором, який переводить комунікаційну систему підприємства у безконфліктне цифрове поле, а систему лідерства з деструктивно-авторитарної площини у русло проактивного, прозорого та партисипативного управління.

Нами пропонується заключний інтеграційний елемент розробленої архітектури реформ, представлений у вигляді комплексної матриці узагальнення системи комунікацій та лідерського потенціалу за рівнями управління (табл. 3.5). Практична значущість використання цієї матричної моделі полягає у забезпеченні наскрізної, системної трансформації підприємства, де зміни охоплюють не окремі робочі місця, а всю вертикаль і горизонталь агрофірми одночасно.

Таблиця 3.5

Проект комплексної матриці узагальнення системи комунікацій та лідерства за рівнями управління підприємства на 2026 – 2030 рр.

Рівень управління у структурі агрофірми	Модернізований вектор комунікацій	Цільова модель лідерства
ВИЩИЙ РІВЕНЬ Директор	Отримання прецизійних даних безпосередньо з полів без цензури та викривлень середньої ланки; миттєвий моніторинг критичних збоїв через ядро Corezoid	Партисипативне лідерство. Орієнтація на стратегічний розвиток, побудову довіри та формування єдиного безконфліктного простору
СЕРЕДНІЙ РІВЕНЬ Головні фахівці, керівники підрозділів	Участь у щотижневих крос-функціональних нарадах; координація горизонтальних потоків даних; спільне узгодження технологічних карт висіву	Командний менеджмент. Повне викорінення авторитаризму й токсичного тиску; трансформація з «карателів» у наставників та фасилітаторів
ЛІНІЙНИЙ РІВЕНЬ Бригадири, механізатори	Пряме оперативне звітування в один клік через інтерфейс Pipe.bot; миттєва відправка фотофіксацій координат без паперової рутини	Проактивне виконавство та партнерство. Залучення персоналу до ухвалення рішень; формування атмосфери психологічної безпеки праці

Фінансово-економічний ефект від упровадження такої багаторівневої матриці полягає у кардинальному підвищенні швидкості управлінського реагування, мінімізації виробничих втрат та простоїв техніки у полі. У підсумку, успішна інституціоналізація запропонованої матричної моделі усуває вертикальну відчуженість колективу, створює стійке середовище психологічної безпеки та виступає головним стратегічним драйвером подолання збитковості, стабілізації фінансового стану й довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на перспективу.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади функціонування системи корпоративних комунікацій та лідерства, які виступають базовим фундаментом забезпечення операційної стійкості сучасних підприємств. Установлено, що ефективний інформаційний обмін та проактивні моделі керівництва безпосередньо впливають на швидкість ухвалення управлінських рішень та рівень синергії між підрозділами. Трансформація застарілих директивних підходів у русло сучасного командного менеджменту є першочерговою умовою для подолання організаційних криз.

2. Підкреслено ключову роль мотиваційних чинників та інструментів психологічної безпеки у процесі формування ефективного лідерського потенціалу всередині колективу. Розвиток внутрішнього діалогу та ліквідація бар'єрів між управлінськими ланками дозволяють трансформувати пасивних виконавців на проактивних партнерів. Дослідження доводять, що тривала відсутність прозорих каналів зворотного зв'язку неминуче призводить до відірваності персоналу від стратегічних цілей організації та зростання внутрішньої конфліктності.

3. Обґрунтовано результати комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства, який на сучасному етапі характеризується як кризовий та збитковий. Проведений розрахунок ключових коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підтвердив наявність суттєвого дефіциту власних оборотних коштів та надмірну залежність від зовнішніх зобов'язань. Установлено, що ключовими факторами формування таких деструктивних тенденцій є неефективне використання ресурсів, висока собівартість агропродукції та низька операційна рентабельність суб'єкта господарювання.

4. Відзначено незадовільний стан системи лідерства середньої ланки підприємства, де за результатами діагностики зафіксовано домінування авторитарного стилю. Бригадири та головні фахівці схильні використовувати

адміністративний тиск і маніпулювання фактами, повністю блокуючи ініціативу лінійних робітників. Така деструктивна поведінка руйнує атмосферу довіри, провокує приховані конфлікти та виступає головним гальмом на шляху впровадження будь-яких організаційних та технологічних інновацій.

5. Запропоновано проект розгортання безвідмовної трикомпонентної вітчизняної цифрової інфраструктури, покликаної технічно ліквідувати інформаційні розриви та забезпечити пряму вертикальну взаємодію. Як надійний технологічний хостинг системи рекомендовано використовувати українську хмарну платформу GigaCloud із державним сертифікатом Комплексної системи захисту інформації, що повністю гарантує збереження комерційної таємниці агрофірми. Це дозволить компанії уникнути значних капітальних інвестицій у закупівлю власних серверів за рахунок переходу на гнучку орендну модель IaaS.

6. Рекомендовано впровадити як інформаційне ядро та головного диспетчера операційних потоків підприємства українську платформу Corezoid Process Engine, що функціонує за безкодовим принципом (No-Code). Саме на рівні логічних графів цього ядра пропонується запрограмувати контур антицензури, який автоматично дублюватиме первинні рапорти з полів вищому керівництву. Такий технічний крок повністю унеможливить спроби видалення, модерації або викривлення важливих виробничих фактів з боку менеджерів середньої ланки.

7. Запропоновано використовувати як кінцевий мобільний інтерфейс для працівників тракторних бригад та зернотоку український конструктор чат-платформ Pipe.bot, адаптований під звичайні смартфони. Вибір цього інструменту обумовлений можливістю безкоштовного використання його базового тарифного плану на етапі розробки, що мінімізує навантаження на бюджет збиткової агрофірми. Платформа функціонуватиме за спрощеним принципом, дозволяючи робітникам миттєво відправляти фотофіксацію виробничого збою.

8. Рекомендовано здійснити інституціоналізацію системи еко-мотивації персоналу через практичне розгортання відкритих карт «зелених» Еко-КРІ з виплатою щомісячних премій за ощадливе природокористування. Для агрономів пропонується впровадити показники збереження біопотенціалу ґрунту, а для механізаторів коефіцієнт питомої економії дизельного пального на один гектар обробітку. Розрахунок та візуалізація цих нормативів відбуватимуться автоматично через ядро Corezoid та інтерфейс Pipe.bot, а сам преміальний фонд формуватиметься виключно за рахунок фактично заощаджених компанією коштів на закупівлі паливно-мастильних матеріалів та хімікатів.

9. Запропоновано оптимізувати горизонтальні зв'язки агрофірми шляхом ліквідації міжфункціональних бар'єрів та впровадження моделі командного лідерства за стилем 9.9. Практична реалізація цього заходу передбачає перехід до регулярного проведення щотижневих крос-функціональних нарад за участю головних фахівців та лінійних бригадирів для оперативного розв'язання суперечностей. Важливим елементом цієї синергії рекомендовано зробити спільне відкрите обговорення та коригування технологічних карт висіву безпосередньо у цифрових робочих кімнатах комунікаційного каналу.

10. Обґрунтовано, що успішна практична реалізація сформованого комплексного узагальнення реформ забезпечить створення прозорого, захищеного та безконфліктного партисипативного простору. Трансформація системи комунікацій та лідерського потенціалу на всіх трьох рівнях управління дозволить суттєво підвищити швидкість реакції на аварійні ситуації та усунути прояви авторитаризму. У підсумку, це призведе до різкого зниження собівартості агропродукції, ощадливого використання пально-мастильних ресурсів та стабільного зростання операційної рентабельності підприємства у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71.
2. Барабаш Й.П. Гнучкість у лідерській поведінці: використання управлінської решітки Блейка-Мутона. *Електронний науковий вісник* URL: <https://kerivnyk.info/2022/06/barabash.html>
3. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science ;Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*. 1947. June. №1. P. 5–41
4. Blake R. R., Mouton J. S. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston : Gulf Publishing Company, 1964. 340 p.
5. Fiedler F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p.
6. Hersey P., Blanchard K. H. Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*. 1969. Vol. 23, No. 5. P. 26–34.
7. House R. J., Mitchell T. R. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vol. 3, No. 4. P. 1–16.
8. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2. С. 167-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2013_2_18
9. Bass B. M., Avolio B. J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1994. 238 p.
10. Маркіна І. А., Гуторов О. І. Менеджмент організації : підручник. Полтава : ТОВ «АСМІ», 2018. 480 с.
11. Storm J., Hutchins G. *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming organizations*. London : Wordzworth Publishing, 2019. 312 p.
12. Шкільний О. О. Глобальний інноваційний менеджмент в контексті стимулювання розвитку регенеративних агропродовольчих

систем. *Інноваційна економіка*, вип. 4, Лютий 2024, с. 17-22, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.3>.

13. Polman P., Winston A. Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take. Boston : Harvard Business Review Press, 2021. 368 p.

14. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 164 с.

15. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 560 с.

16. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні засади і практичні завдання : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 376 с.

17. Колот А. М., Герасименко О. О. Трансформація інституту лідерства в умовах становлення соціоекономіки знань. *Економіка та управління*. 2023. № 1. С. 5–18.

18. Бутенко Н. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 383 с.

19. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 512 с.

20. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2019. 564 с.

21. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949, 1998. 144 p.

22. Tourish D. Updating Organizational Communication: New Models, Old Misconceptions, and Contemporary Trends. London : Routledge, 2024. 256 p.

23. Садделей О. В. Екологізація менеджменту персоналу підприємств: формування еко-мотиваційного інструментарію. *Економічний простір*. 2026. № 208. С. 89–95.

24. Харченко, Т., Стоянець, Н. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92>

25. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. К.: Кафедра, 2020. 404 с.

26. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ. 2021. 334 с.

27. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. / Г. З. Шевцова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2016/2016_mono_Shevtsova.pdf

28. Балджи М.Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 332 с.

29. Богоявленська Ю.В., Суходольська А.С., Ліханова В.О. Забезпечення ефективної групової динаміки та комунікації в управлінні розвитком персоналу. Причорноморські економічні студії. Вип.24. 2017. С.94-96.

30. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 256 с.

31. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston : Harvard Business Review Press, 2013. 336 p.

32. Царук, І. М., Ткачук, В. О., & Саннікова, С. Б. Комунікативні навички лідера як чинник забезпечення ефективної командної взаємодії. *Економіка, управління та адміністрування*, №1(115), 15–21. [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-15-21)

33. Емоційний інтелект на рівні C-level: як керівники створюють здорові команди. <https://grc.ua/blog/emocijnyj-intelekt-na-rivni-c-level-ia-kerivnyky-stvoryuyutj-zdorovi-komandy>

34. Критичне мислення громадян як технологічний ресурс безпеки в умовах збройного насилля та інформаційної агресії : колективна монографія /

за заг. ред. В. С. Курила ; Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. – 342

35. Краснякова А. О. Модерація полілогу як алгоритм трансформації комунікативних інтернет-практик. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Збірник наукових праць. Серія психологічні науки*. Випуск 1. с. 228-233

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/715854/3/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D0%B%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%83%20%D1%8F%D0%BA.pdf>

36. Підвальна О.Г., Козяр Н.О. Синергійний ефект в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865>.

37. Хитра О.В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва : зб. наук. пр. Х. : Вид-во НТУ «ХПІ». 2012. № 13. С. 155-165.

38. Большакова Є.Л., Киктенко Д.І., Кіріченко І.П. Взаємозв'язок організаційної культури та системи матеріального стимулювання персоналу в контексті забезпечення ресурсної стійкості підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С.. 135 – 137.

39. Большакова Є., Киктенко Д., Кіріченко І. Корпоративна культура як чинник забезпечення організаційної ефективності та стратегічного розвитку підприємства. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*. Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. 24 квіт. 2026 р., м. Черкаси Черкаси : ЧДТУ, 2026. С. 32 – 35.

ДОДАТКИ

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА 2023 – 2025 рр.**

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Поліщук Р. В. «Лідерство та комунікації в управлінні підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи лідерства та комунікацій в управлінні підприємством з метою підвищення ефективності командної взаємодії, оптимізації управлінських процесів та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

У теоретичній частині дослідження здійснено глибоке критичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності категорій «лідерство», «управлінські комунікації» та «комунікаційний процес». Систематизовано сучасні стилі керівництва, типи комунікаційних бар'єрів, а також визначено їхнє місце й роль у загальній системі менеджменту підприємства.

В аналітичному розділі на основі фінансової, управлінської та кадрової звітності підприємства дано розгорнуту організаційно-економічну характеристику бази дослідження. Проведено ґрунтовний аналіз існуючої системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій, оцінено ефективність застосовуваних стилів лідерства, що дозволило ідентифікувати «вузькі місця» в інформаційних потоках та виявити деструктивні чинники в системі прийняття управлінських рішень.

У проектно-рекомендаційній частині логічно й економічно обґрунтовано конкретні напрями вдосконалення системи лідерства та комунікацій. Розроблені заходи мають чітко виражений прикладний характер і спрямовані на впровадження сучасних комунікаційних технологій, розвиток лідерського потенціалу менеджерів, оптимізацію каналів передачі інформації та підвищення рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: лідерство, управлінські комунікації, style керівництва, комунікаційний процес, інформаційні потоки, ефективність управління, залученість персоналу.