

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
— _____ 202__ року

БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему «Лідерство та комунікації в управлінні підприємством»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання
Крамаренко Яна Володимирівна

Керівник бакалаврської дипломної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава 2023

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження. Стрімкий суспільний розвиток і зміна правил життя вимагають активності, впевненості в собі та несподіваних рішень. Ці якості найчастіше притаманні лідерам, які вміють ними користуватися. Однак для розвитку пересічних людей в системах корпоративного управління важливо знати і розуміти природу та зміст питань лідерства. Особлива увага приділяється питанням лідерства в системах корпоративного управління. Теорія лідерства намагається визначити, які лідерські характеристики є найбільш ефективними і чому вони є ефективними. Дослідники в цій галузі справедливо підкреслюють, що менеджери також повинні бути лідерами, щоб успішно виконувати свої завдання. Для успішного функціонування місцевого бізнесу стає все більш важливим впровадження нових механізмів заохочення командної поведінки, сучасних методів управління та нових управлінських практик, орієнтованих на використання лідерських якостей.

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії та однією з найважливіших загальних характеристик будь-якої діяльності, в тому числі й управлінської. Комунікація – це нова форма політичної, наукової, організаційної та технологічної влади в суспільстві, в якій організації залучені до зовнішнього середовища і обмінюються ідеями та інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Її тлумачення є досить широким.

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкту дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Необхідно відмітити, що вагомий внесок у розкриття обраної теми для дослідження здійснили такі науковці як: Агєєв В.С. [1], Андрєєва Г.М. [2], Арабаджи Ю.І. [3], Бабенко О.М. [4], Багрецов В.А. [5], Бізо Л. [6], Бородатій В.П. [7], Бурега В.В. [8], Вебер М. [9], Видай А. [11], Вішали А.Ш. [12], Галам С. [13], Гірняк О.М. [15], Головах Є.І. [17],

Данченко Л.Г. [21], Мазаракі А.А. [25], Оуен Х. [28], Сікалюк А.І. [31] та інші. Їх наукові здобутки стали основою для проведення даного дослідження та більш поглибленого вивчення теми лідерства та комунікацій в управлінні підприємством.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційні робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних аспектів лідерства та комунікацій в управлінні підприємством, а також розробка рекомендацій щодо його удосконалення на аграрному підприємстві в сучасних умовах.

Основними **завданнями** є такі:

- дослідити теоретичні аспекти з теми лідерства та комунікацій в управлінні підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати лідерство та комунікації в управлінні підприємством;
- запропонувати шляхи покращення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість» Полтавської області.

Предметом дослідження є комплексна характеристика лідерства та комунікацій в управлінні підприємством.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, компаративістський, а також принцип цілісності (розкладання об'єкта аналізу на частини для розуміння його структури).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є результати наукових праць видатних українських та іноземних вчених, офіційні дані СТОВ «Благовість» Полтавської області за 2020-2022 рр., а також інформація представлена на різних веб-ресурсах.

Результати дослідження пройшли апробацію шляхом:

участі у конференції:

Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (23 листопада 2023 року);

публікації тез доповідей:

Сазонова Т. О., Крамаренко Я. В. Лідерство та комунікації в управлінні підприємством. *VIII Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* (23 листопада 2023 року). Полтава: ПДАУ, 2023.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані пропозиції у третьому розділі кваліфікаційної роботи можуть бути використані українськими сільськогосподарськими підприємствами з метою покращення лідерства та комунікацій в управлінні.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 36 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 45 сторінок та містить 9 таблиць, 6 рисунків, та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ З ТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Керівництво підприємством є одним із найновіших модних слів щодо ефективності організації, і це не дарма. По суті, це говорить про те, що «ціле більше, ніж сума його частин». Арістотель мав на меті цю філософію, і керівництво підприємства застосовує її на робочому місці.

Простіше кажучи, керівництво підприємства заохочує лідерів зосереджуватися на організаційних результатах і працювати від імені всієї організації, а не лише на власному бізнес-підрозділі чи команді. Для аналогії керівництво підприємства використовує ваш периферійний зір (боковий огляд) замість того, щоб зосереджуватися лише на тому, що перед вами (розрізнений погляд). Командні стратегії пов'язані з цілями організації, і організація надає пріоритет міжфункціональним операціям. Подібним чином ресурси команди відповідають ширшій організаційній стратегії [33].

Керівництво підприємства не відкидає важливості індивідуального керівництва командою. Це скоріше заохочує лідерів додавати «лідерство в мережі» до свого індивідуального лідерства. У той же час, коли вони досягають результатів для своєї команди, лідери повинні робити внесок у ефективність ширшої організації та використовувати роботу інших команд. Поєднання індивідуального та мережевого лідерства дорівнює лідерству підприємства. По суті, усі командні цілі пов'язані з організаційними цілями, і команди досягають своїх власних цілей, а також допомагають іншим командам досягти організаційних цілей. Це представлено графічно нижче [35].

В організації, де її лідери є лідерами підприємства, усі підрозділи зосереджені на загальній меті та допомагають один одному досягати цієї мети. Це головна перевага лідерства підприємства – відсутність конкуруючих пріоритетів у всій організації, оскільки кожна особа робить свій внесок у

досягнення того самого пріоритету. Дослідження СЕВ показали, що інші переваги лідерства підприємства включають [29]:

1. Вплив на 12% зростання доходів бізнес-одиниці лідера
2. Вплив зростання доходу на 5% для інших підрозділів
3. Команди, очолювані лідером підприємства, на 68% більш інноваційні та на 21% більш адаптивні, ніж команди окремих лідерів

Команди відчують вищий рівень залученості та задоволеності клієнтів, коли їхній керівник є керівником підприємства, ніж окремий лідер.

Як бачите, керівництво підприємства об'єднує команди та лідерів таким чином, щоб вони працювали над тією самою організаційною метою. У свою чергу, це веде до організаційної ефективності та генерує більше прибутку, ніж якщо лідери зосереджуються лише на своїх командах [30].

Лідерство в бізнесі — це здатність керівництва компанії встановлювати та досягати складних цілей, вживати швидких і рішучих дій, коли це необхідно, перевершувати конкурентів і надихати інших працювати на найвищому рівні.

Буває важко оцінити лідерство чи інші якісні аспекти компанії порівняно з кількісними показниками, які зазвичай відстежуються та набагато легше порівнювати між компаніями. Лідерство також може говорити про більш цілісний підхід, як-от тон, який задає керівництво компанії, або культура компанії, яку встановлює керівництво [26].

Люди з сильними лідерськими здібностями в діловому світі часто досягають таких керівних посад, як генеральний директор (головний виконавчий директор), операційний директор (операційний директор), фінансовий директор (фінансовий директор), президент і голова.

Керівництво забезпечує напрямок для компанії та її працівників. Співробітники повинні знати, в якому напрямку рухається компанія, і кому слідувати, щоб досягти мети. Лідерство передбачає показ працівникам, як ефективно виконувати свої обов'язки, і регулярний нагляд за виконанням їхніх завдань [23].

Лідерство також полягає в тому, щоб подавати позитивний приклад для наслідування співробітникам, захоплюючись роботою, мотивуючи навчатися новому та допомагаючи за потреби як в індивідуальній, так і в командній діяльності.

Лідерство передбачає постановку та досягнення цілей, вжиття дій та перемогу над конкурентами, але це також пов'язано з тоном керівництва компанії та культурою, яка створена для працівників [10].

Ефективне лідерство включає демонстрацію сильного характеру. Лідери демонструють чесність, порядність, надійність і етику. Лідери діють відповідно до того, як вони говорять, і заробляють право нести відповідальність за успіх інших в компанії.

Сильне лідерство передбачає чіткі навички спілкування. Лідери розмовляють із співробітниками та слухають їх, відповідають на запитання та хвилювання, а також співпереживають. Лідери використовують ефективні навички спілкування для просування компанії вперед і досягнення нових рівнів успіху [24].

Справжнє керівництво бачить, куди рухається компанія, і планує кроки, необхідні для досягнення цього. Від лідерів вимагається візуалізація того, що можливо, стеження за тенденціями в галузі та прийняття ризиків для розвитку бізнесу.

Продуктивне керівництво демонструє оптимізм і заряджає персонал позитивною енергією. Хороші лідери підтримують і справді турбуються про благополуччя інших. Лідери знаходять відповіді на виклики, заспокоюють і надихають працівників, коли справи йдуть не так. Лідери знаходять способи, щоб співробітники працювали разом і досягали максимальних результатів ефективним і ефективним способом [22].

Є кілька якостей, якими повинен володіти хороший лідер. Серед них вміння мотивувати людей, готовність слухати, заслуговувати на довіру, мати компетентність, рішучість, хороші навички спілкування та самовіддане розуміння цілей команди чи організації.

Не всі лідери ефективні, і навіть хороші лідери можуть мати свої недоліки. Деякі негативні якості, які зазвичай зустрічаються у лідерів, включають егоїзм, швидкість гніву, нетерплячість, грубість, непослідовність, мікроуправління та некомпетентність.

Існують різні способи стати ефективним лідером. По-перше, подавати приклад, показувати іншим, як діяти, і навчати їх. Інший – делегувати завдання іншим на основі їхніх навичок і досвіду. По-третє, керувати іншими з позиції влади. Нарешті, хороший лідер може підтримати та допомогти членам команди досягти їхніх цілей [20].

Комунікація підприємства складається з інструментів і практик організації для співпраці та обміну інформацією всередині та зовні. Типовими прикладами є телефон, електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями та відеозустрічі віч-на-віч.

Комунікація - це складний процес, який відбувається всюди, де люди розмовляють особисто або в групах, на зустрічах або по телефону, читають або пишуть записки, листи або звіти. Тому комунікація розглядається як зв'язок за допомогою слів, букв, символів і жестів, як спосіб, за допомогою якого один працівник висловлює своє ставлення до знань і розуміння іншого, досягає довіри, взаємного прийняття думок тощо [19].

Дослідження показують, що менеджери витрачають на спілкування від 50 до 90% свого часу. Це здається багато, але це зрозуміло, якщо врахувати, що менеджери постійно обмінюються інформацією в процесах міжособистісного спілкування та прийняття рішень, тобто виконуючи свої функції планування, організації, мотивації та управління. Саме тому, що обмін інформацією є частиною всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають сполучним процесом, який пов'язує частини організації в одне ціле. Тому без комунікації організація стає некерованою, а її діяльність - хаотичною і нескоординованою [18].

Згідно з соціологічними дослідженнями, 73% американських, 63% британських і 85% японських керівників вважають, що комунікація

перешкоджає організаційній ефективності. Стверджується, що ефективні менеджери – це ті, хто успішно налагоджує комунікацію і є комунікабельними [12, с.25].

Комунікабельність – це схильність або здатність до спілкування, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації є комплексною галуззю знань. Її розробляють фахівці з психології, лінгвістики, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені вивчають типи інформації та методи комунікації з точки зору їх впливу на індивідуальну та групову поведінку. Згідно з теорією комунікації, бажана поведінка може бути досягнута лише шляхом розуміння та співставлення отриманої інформації [16].

Ефективна комунікація, тобто передача повідомлень у вигляді вказівок, інструкцій, наказів, звітів тощо, вимагає врахування цілого ряду факторів. Це і вибір слів при формулюванні повідомлення, і настрій, і стан здоров'я, і потреби іншої сторони. Таким чином, проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (що стосується значення слів), соціально-психологічний, письмово-логічний, організаційно-технічний.

У бізнесі використовуються різні засоби, види та форми комунікації. Завдання полягає в тому, щоб вміло використовувати різні види комунікації, зокрема [22]:

а) інформування, підтримання та надання інформації (наприклад, лекція в класі, виступ на радіо)

б) Експресивність – здатність виявляти емоції, переживання (наприклад, зустріч після довгої розлуки) характеризується експресивністю;

в) переконливість – прагнення впливати на інших, вираження захоплення, вимог, особливо важлива для політиків, юристів, продавців

г) соціальні ритуали – використання соціокультурних поведінкових норм і традицій (процедури знайомства, практики гостинності);

е) паралінгвістична комунікація – використання міміки, виразу очей, рота та пози (передача повідомлень у різних тональностях та прихованих смислах).

Потенціал невербальних повідомлень як невід'ємної частини людського спілкування не можна недооцінювати. Насправді, часто неможливо передати емоції, настрої та занепокоєння лише словами, якщо тільки не за допомогою міміки, певних жестів, виразу обличчя, тону голосу тощо.

Різні типи і методи комунікації можна розділити на три групи: усні, письмові та візуальні. На думку психологів, у багатьох випадках пряма усна комунікація є найефективнішою, оскільки дозволяє донести всі деталі, прояснити незрозумілі моменти, уникнути неправильного розуміння завдань тощо. За даними американських дослідників, якщо людина може ставити запитання, то ймовірність правильного розуміння повідомлення зростає на 20%, а якщо вона може коментувати, то її розуміння збільшується на 15% [28].

Невербальна комунікація доповнює і підсилює вербальну. Це відбувається, наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, де не можна допустити навіть найменшої неточності, або коли потрібно віддати дуже відповідальне доручення. Водночас слід пам'ятати, що надмірна увага до письмової комунікації може призвести до надмірної бюрократизації управлінського процесу [32].

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації, а саме: ясність, повнота, достовірність і точність.

Перелічені види комунікацій не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контроль за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні і горизонтальні комунікації.

Існують певні правила успішної вертикальної комунікації [34]:

а) Ввічливе і точне мовлення;

- б) адекватна публічність, щоб уникнути спекуляцій та чуток;
- в) уникати дріб'язкової опіки над підлеглими;
- г) уникати прямої передачі інструкцій від керівника до кінцевого адресата.

Комунікація між організацією та зовнішнім середовищем відбувається як по низхідній, так і по висхідній. Для цього використовуються різні засоби. Організації спілкуються з існуючими та потенційними клієнтами за допомогою реклами та інших програм просування на ринку.

Зв'язки з громадськістю спрямовані на створення позитивного іміджу організації на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Організації спілкуються з урядами, готуючи численні звіти про фінанси, маркетинг, кар'єрні можливості, пільги тощо.

Вони намагаються впливати на зміст майбутніх законів і нормативних актів шляхом лобіювання та участі в роботі різних політичних груп і комітетів. Організації також повинні підтримувати робочі відносини з профспілками.

Важливу роль відіграє особиста комунікація, або прямий контакт між працівниками, що включає в себе будь-який обмін інформацією між людьми. Спілкування може відбуватися в таких формах: комунікація між двома індивідами, комунікація між індивідами та групами, комунікація всередині груп [12].

Характер комунікаційної системи будь-якої організації значною мірою залежить від типу структурної системи, яка використовується для побудови системи управління. Структури зазвичай зображуються позиціями (люди, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання тощо) та зв'язками між ними. Основними типами структурних схем є лінійна, кільцева, стільникова, багатоланкова, колесо, ієрархічна та зірка.

У лінійних системах кожна позиція (крім кінцевих) пов'язана з двома сусідніми позиціями, так що інформація, передана з одного кінця в інший, відома всім. Тут немає відносин підлеглості, але перерви в комунікації не

компенсуються, і така організація стає некерованою, оскільки втрачається контакт між окремими частинами системи.

Кільцева схема – це замкнута структура з ідентичними зв'язками. У цій схемі обмін інформацією відбувається у двох напрямках у двох точках, що підвищує швидкість передачі інформації та стабільність структури.

Стільникові мережі є більш складними структурами з великою кількістю шляхів і джерел інформації.

Багатоланкові схеми реалізують принцип "кожен пов'язаний з усіма". Тут зв'язки рівноправні, і жодне з них не має переваги над іншими. Швидкий потік інформації забезпечується прямими зв'язками, де немає необхідності використовувати обхідні шляхи.

У схемі "зірка" кожна позиція взаємодіє тільки з центром, який виконує командну функцію.

Найпоширенішою в управлінні є ієрархічна схема, в якій командна функція позиції виражається по відношенню до інших позицій. Позиції у верхній частині схеми повністю підпорядковані.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі і мають різноманітний характер.

На практиці формальні організації та формальна комунікація - це лише верхівка айсберга. Багато проблем розглядаються і вирішуються неформально групами, які не мають формальних повноважень і формуються на основі дружби, старих зв'язків, членства в політичних партіях, національності, релігії чи інших спільних інтересів [14].

Неформальні правила і ритуали, система скриньок для пропозицій, яка заохочує вільний потік інновацій на різних рівнях, можуть бути успішно використані для поліпшення неформальної комунікації. Спеціальні комітети з розгляду скарг, "дні відкритих дверей", різноманітні зустрічі та конференції також можуть бути використані для сприяння цьому.

За будь-яких обставин неформальна комунікація передбачає певну надлишковість усіх інформаційних елементів, щоб забезпечити гнучкість цієї системи. Однак ефективне управління передбачає ситуації, коли більшість справ організації доводиться вирішувати за допомогою формальних контактів і стосунків. Переважання неформальної комунікації в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

Лідерства та комунікації відіграють ключову роль у сфері управління бізнесом, формуючи організаційну динаміку та впливаючи на загальний успіх. Лідерство часто розглядається як здатність направляти, надихати та впливати на окремих людей або групи для досягнення спільних цілей. Протягом багатьох років з'являлися різні теорії лідерства, кожна з яких пропонує унікальний погляд на те, що таке ефективне лідерство. Теорія рис, наприклад, стверджує, що певні вроджені характеристики роблять людей природними лідерами, тоді як поведінкові теорії зосереджуються на помітних діях і поведінці, які сприяють ефективному лідерству.

Таким чином, теоретичні аспекти лідерства та комунікації є фундаментальними для ефективного управління бізнесом. Теорії лідерства забезпечують основу для розуміння рис і поведінки, які сприяють ефективному лідерству, тоді як комунікативні навички є важливими для перетворення лідерських намірів у дієві стратегії. Динамічний та адаптивний підхід до лідерства та комунікації необхідний у бізнес-ландшафті, що постійно розвивається, що дозволяє лідерам надихати, мотивувати та направляти свої команди до спільних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СТОВ «БЛАГОВІСТЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження щодо аналізу лідерства та комунікацій в управлінні підприємство здійснено на прикладі реально діючого підприємства аграрного сектору. Ним виступає сільського сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Благовість» (далі – СТОВ «Благовість»). Дане товариство є представником сільськогосподарського сектору Полтавщини та займається вирощуванням зернових культур, а також розведенням тваринництва. У табл. 2.1 наведено базову характеристику досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1

Базова характеристика СТОВ «Благовість» [36]

Найменування статті	Характеристика
Повна назва підприємства	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Благовість»
Скорочена назва підприємства	СТОВ «Благовість»
ЄДРПОУ	32543919
Юридична адреса	Україна, 38132, Полтавська обл., село Дейкалівка
Рік заснування	21.08.2003
Керівник	Яременко Олександр Іванович
Розмір статутного капіталу	18500 грн.
Вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів

Засноване СТОВ «Благовість» у 2003 р. й з того часу активно розвивається, зміцнює матеріально-технічну базу, оновлює машинно-тракторний парк, впроваджує інновації, розширює виробничо-господарську діяльність, збільшує земельний фонд через залучення нових орендодавців тощо. Проводить діяльність СТОВ «Благовість» на території Полтавської області, де розташовані одні з найбільш родючих в світі чорноземів. Це створює сприятливі умови для ведення сільського господарства. Засновниками СТОВ «Благовість» є дві особи, а саме Л.М. Прокопенко, якій належить 85 % частки у статутному капіталі та О.О. Якіна, які належить відповідно 15 % частки статутного капіталу. У своїй діяльності СТОВ «Благовість» керується чинним вітчизняним законодавством та діє у рамках законного правового поля.

Відповідно до специфіки своєї діяльності місія СТОВ «Благовість» визначається як сприяння сталому розвитку сільського господарства країни шляхом забезпечення продовольчої безпеки, сприяння процвітанню села та просування екологічно відповідального та соціально інклюзивного ведення сільського господарства. СТОВ «Благовість» прагне бути лідером у сільськогосподарських інноваціях, продуктивності та ефективності, зберігаючи тверду прихильність до етичної та відповідальної ділової практики.

Основними завданнями СТОВ «Благовість» на 2024-2025 рр. є такі:

- впроваджувати сучасні та стійкі методи ведення сільського господарства для підвищення врожайності рослинництва та тваринництва;
- інвестувати в дослідження та розробки для впровадження передових технологій та інноваційних рішень;
- впроваджувати суворі заходи контролю якості для забезпечення виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції;
- інвестиції в переробні потужності з доданою вартістю, щоб збільшити асортимент сільськогосподарської продукції та створити додаткові джерела доходу;

- сприяти екологічно чистим і сталим методам ведення сільського господарства для збереження природних ресурсів і захисту екосистем;
- інвестувати в сільську інфраструктуру, включаючи дороги, складські приміщення та іригаційні системи, щоб покращити загальну логістику та доступність;
- сприяти доступу сільськогосподарської продукції на ринок за допомогою ефективних маркетингових стратегій і торгових партнерств;
- сприяти співпраці з навчальними закладами та дослідницькими організаціями для формування кваліфікованої робочої сили та сприяння безперервному навчанню;
- взаємодіяти з місцевими громадами, щоб вирішити їхні потреби та проблеми;
- впроваджувати ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, щоб сприяти загальному розвитку сільських територій.

СТОВ «Благовість» володіє земельним фондом загальною площею 3360 га орних земель, на яких підприємство здійснює свою діяльність. Загалом СТОВ «Благовість» має в оренді 1013 земельних ділянок різного розміру. СТОВ «Благовість» активно займається як рослинництвом, так і тваринництвом. У рослинництві компанія займається вирощуванням пшениці, жита, ячменю, кукурудзи, сої та соняшнику. У тваринницькій галузі СТОВ «Благовість» утримує власне поголів'я великої рогатої худоби, сприяючи виробництву молока. Можна зробити висновок, що СТОВ «Благовість» має важливе соціальне значення, зокрема в межах Зіньківського району, на території якого й проводить основну діяльність. Сільськогосподарська продукція СТОВ «Благовість» відіграє вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та створює можливості для працевлаштування в місцевій громаді, що набуває особливого значення в умовах війни та загроз економічній та продовольчій безпеці країни.

Ефективність менеджменту СТОВ «Благовість» значною мірою залежить від сформованої організаційної структури управління, її схематичне

зображення наведено у додатку А. Згідно неї СТОВ «Благовість» має типову для сільськогосподарських підприємств України лінійно-функціональну організаційну структуру управління. На верхньому ієрархічному рівні управління знаходяться загальні збори учасників, які складаються з власників товариства. Вони відповідають за стратегічні рішення, що стосується напрямків та профілю діяльності СТОВ «Благовість», затвердження стратегії розвитку, призначення директора тощо. Ревізійна комісія створена на СТОВ «Благовість» з метою проведення систематичного контролю за результатами фінансово-господарської діяльності товариства. Поточне управління СТОВ «Благовість» здійснюється виконавчим органом управління, яким є директор. Останні здійснює поточне управління товариством та повністю підзвітний загальним зборам учасників.

Структура управління СТОВ «Благовість» є комплексною, охоплює різні організаційні підрозділи, необхідні для ефективної роботи сільськогосподарського підприємства. Зокрема, директор СТОВ «Благовість» обіймає низку керівних посад, серед яких директор з персоналу, головний агроном, головний зоотехнік, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст. Кожен із цих менеджерів відповідає за конкретні ключові напрямки діяльності та регулярно звітує директору про досягнуті результати. Крім того, на базі СТОВ «Благовість» створено спеціальну службу охорони праці. Ця служба несе відповідальність за створення та підтримку безпечних умов праці. Його персонал проводить інструктаж з техніки безпеки для працівників, контролює функціональність обладнання, забезпечує належну роботу та вживає профілактичних заходів, наприклад, відмовляє працівників, які мають проблеми зі здоров'ям, від участі в робочій діяльності. Трудовий склад СТОВ «Благовість» формує 151 кваліфікований працівник, між якими розподілені різні виробничі та управлінські ролі. Персонал СТОВ «Благовість» складається з управлінського та виробничого персоналу. Використовуючи дані СТОВ «Благовість» про персоналу за 2020-2022 рр. у табл. 2.2 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу

досліджуваного товариства за вказаний період.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
СТОВ «Благовість» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	25	17,7	25	17,9	28	18,5	0,8	0,6
У тому числі:								
керівники	6	4,2	7	5	7	4,6	0,4	(0,4)
спеціалісти	18	12,8	17	12,2	20	13,2	0,4	1
технічні працівники	1	0,7	1	0,7	1	0,7	-	-
Виробничий персонал	116	82,3	115	82,1	123	81,5	(0,8)	(0,6)
Разом	141	100	140	100	151	100	x	x

Згідно наведених даних у 2022 р. СТОВ «Благовість» розширило основний штат працюючих до 151 особи, тобто на 11 осіб порівняно з довоєнним періодом. Збільшення штату обумовлено загальним розширення виробничої діяльності товариства, збільшенням земельного фонду за рахунок залучення нових орендодавців. Частка управлінського персоналу у 2022 р. налічувала 28 осіб, що складає 18,5 % від загальної чисельності. У свою чергу чисельність виробничого персоналу складала у 2022 р. 123 осіб або 81,5 %. Слід зазначити, що в абсолютних значеннях чисельність як виробничого, так й управлінського зростає.

Вище керівництво СТОВ «Благовість» створює належні умови для роботи, своєчасно виплачує гідну заробітну плату, премії за високі виробничі результати, відшкодування працівникам за роботи в нічну зміну та в шкідливих умовах, високу інтенсивність праці, кожен працівник має можливість отримати безвідсоткову позику в разі складної життєвої ситуації тощо.

Використовуючи офіційну фінансову звітність СТОВ «Благовість» за 2020-2022 рр., проведено аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності товариства.

У табл. Б.1 додатку Б наведено фінансові та економічні показники господарської діяльності СТОВ «Благовість» за 2020-2022 рр.

Як середня вартість сукупного капіталу, так і середня вартість власного капіталу зростає, що свідчить про розширення господарсько-виробничої бази СТОВ «Благовість». Перевищенням темпів зростання власного капіталу порівняно з темпами приросту сукупного капіталу свідчить про зростання фінансової незалежності товариства. На кінець 2022 р. середня вартість власного капіталу складала 217645,5 тис. грн., а середня вартість сукупного капіталу – 240385 тис. грн.

СТОВ «Благовість» має розвинену матеріально-технічну базу, яка постійно оновлюється. Згідно даних товариства середня вартість основних засобів у 2021 р. показала зростання на 8,63 %, а у 2022 р. темп зростання склав 0,73 % порівняно з попереднім роком. СТОВ «Благовість» щорічно інвестує у розвиток матеріально-технічної бази, придбання нових тракторів, комбайнів, машин та устаткування до них.

Слід зазначити, що розмір чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Благовість» у 2020 р. склав 116637 тис. грн., у 2021 р. відбулося зростання на 2,21 % або 2579 тис. грн. Уже в 2022 р., попри збільшення земельного фонду, СТОВ «Благовість» зменшило розмір чистого доходу на 15746 тис. грн.

На рис. 2.1 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції товариства. Таке зменшення пояснюється з проблемами в збуту сільськогосподарської продукції СТОВ «Благовість» через війну в Україні, ускладнену логістику, блокування морських портів, неповноцінне функціонування «зернового коридору». Через це великий обсяг вирощуваної продукції залишаються на складах СТОВ «Благовість» й нереалізована.

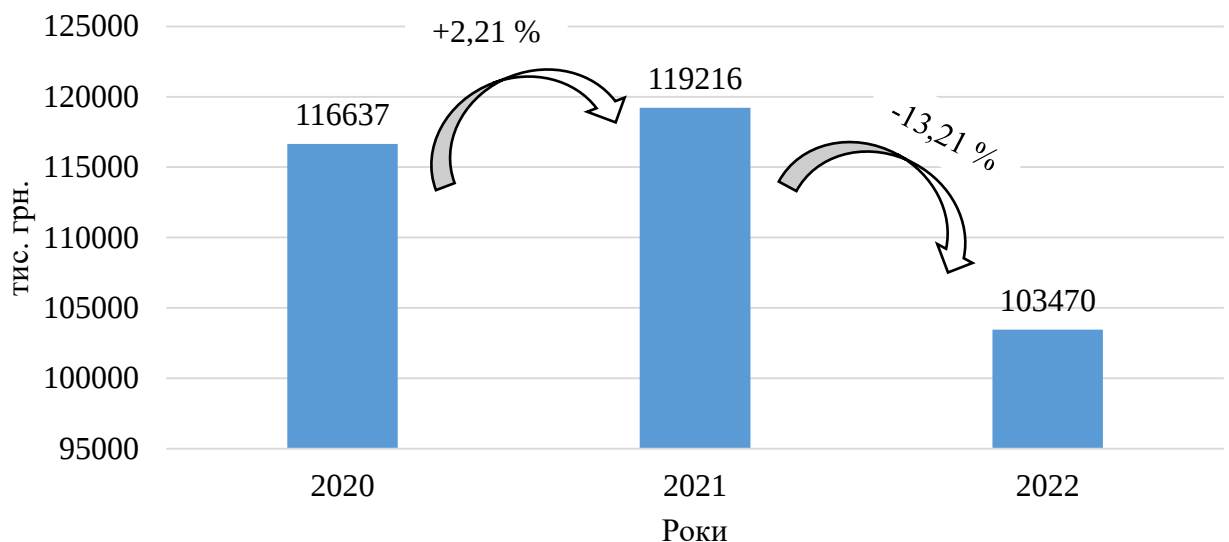


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Благовість» за 2020-2022 рр.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 75196 тис. грн., що на 7322 тис. грн. вище від 2021 р. Його зростання обумовлено суттєвим підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали та інші ресурси, які використовуються при ведення сільського господарства (мінеральні добрива, насіннєвий матеріал тощо). Національна українська гривні по відношення до американського долара суттєво знецінилася відповідно це вплинуло на загальні підвищення цін на основні ресурси.

На рис. 2.2 відображено динаміку чистого прибутку товариства за 2020-2022 рр.

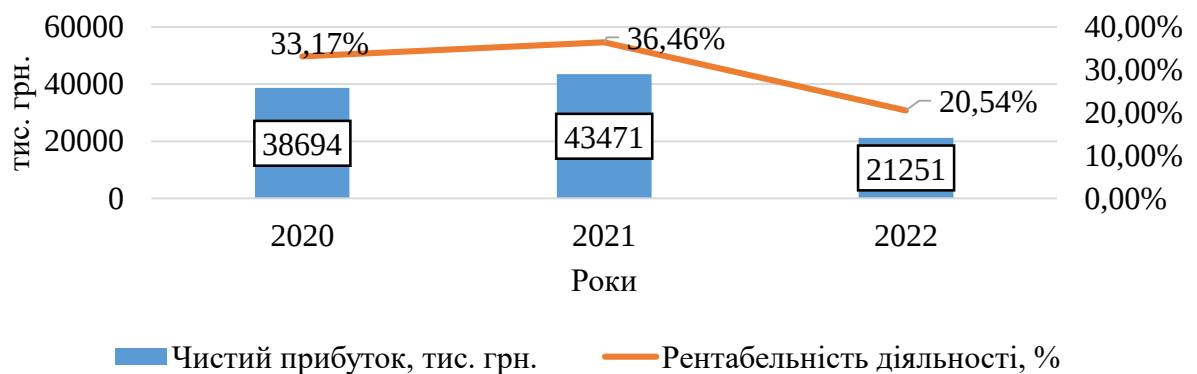


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку СТОВ «Благовість» за 2020-2022 рр.

Найбільш вдалим для СТОВ «Благовість» у плані ведення сільського господарства виявився 2021 р., коли товариство отримало 43471 тис. грн. чистого прибутку при рентабельності діяльності 36,46 %. У 2022 р. відбулося зниження чистого прибутку до 21251 тис. грн. та рентабельності до 20,54 %. З однієї сторони зниження чистого прибутку є негативним для СТОВ «Благовість» та свідчить про зниження ефективності його господарської діяльності. З іншої сторони СТОВ «Благовість» проводило діяльність у 2022 р. в умовах воєнного стану й на відміну від ряду інших підприємств даний рік завершило з позитивний фінансовим результатом, що є досить високим показником.

Надалі для СТОВ «Благовість» важливо продовжувати свій поступовий розвиток, впроваджувати ресурсозберігаючі технології, інтегрувати інформаційні технології в систему управління.

У табл. 2.3 наведено аналіз показників фінансової стійкості досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості СТОВ «Благовість» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Власний капітал	170796	214356	220935	x	x	x	x
Позичковий капітал	26595	11298	27744	x	x	x	x
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	4677	6437	3307	x	x	x	x
Всього використано капіталу	197391	232091	248679	x	x	x	x
Коефіцієнт автономії	0,87	0,92	0,89	>0,5	0,37	0,42	0,39
Коефіцієнт фінансування	0,13	0,05	0,11	<1	-0,87	-0,95	-0,89
Співвідношення власного капіталу до позикового капіталу	6,42	18,97	7,96	>0,67	5,75	18,3	7,29
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,95	0,90	>0,5	0,39	0,45	0,4

Наведені показники дозволяють зробити висновок про те, що у 2022 р. СТОВ «Благовість» фінансова стійкість та фінансовий стан погіршився, однак не критично. Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії у 2022 р. склав 0,89, а роком раніше він становив 0,92. Попри дане зменшення даний коефіцієнт у 2022 р. повністю відповідає нормативному значенню. Фінансування СТОВ «Благовість» здійснюється переважно за рахунок власного капіталу. Співвідношення власного капіталу до позикового у 2022 р. склало 7,96, що фактично у три рази менше від довоєнного періоду. Через нестачу власного капіталу змушений був залучити кредиторські кошти. Однак дане збільшення на даний час не є критичним й основні індикатори фінансової стійкості знаходяться у межах нормативних значень.

Отже, СТОВ «Благовість» є сільськогосподарським підприємством, яке знаходиться на території Полтавської області та займається вирощуванням продукції рослинництва й розведенням ВРХ, а також виробництвом молока. За результатами проведеного аналізу встановлено, що СТОВ «Благовість» протягом 2020-2022 рр. є досить прибутковим та успішним підприємством. У 2022 р. чистий прибуток склав 21 млн. грн., що більше чим у два рази менше за довоєнний період. Однак дане зменшення є не критичним та обумовлено в першу чергу негативним станом зовнішнього середовища та ризиків обумовлених війною в Україні. Попри усі ці негативні фактори СТОВ «Благовість» продовжує своє функціонування та отримує прибуток.

В умовах війни, у яких доводиться функціонувати СТОВ «Благовість», важливого значення має лідерство та комунікації в управлінні підприємством. Від цього залежить здатність системи управління об'єднати персонал, ефективно управляти у найбільш критичних умовах. Тому далі дослідимо це питання на прикладі СТОВ «Благовість».

2.2. Лідерство та комунікації в управлінні підприємством

Оцінка ефективності лідерства в СТОВ «Благовість» керівництвом підприємства не проводиться. Отже, використовуючи методи спостереження та інтерв'ю, ми прагнемо представити результати оцінювання лідерства та комунікацій в організації. Такий підхід допоможе керівництву визначити сфери, які можна покращити та розвинути, щоб сприяти ефективній взаємодії між керівництвом і працівниками, що зрештою призведе до підвищення рівня задоволеності як серед працівників, так і серед клієнтів. Щоб розпочати цей процес, спочатку окреслимо дії керівника щодо колективу СТОВ «Благовість».

Одним із важливих етапів взаємодії з підлеглими є процес підбору персоналу, де формується враження про керівника, колег і пріоритети співробітника. У СТОВ «Благовість» директор особисто проводить співбесіди з потенційними працівниками, детально розповідаючи про їхній попередній досвід роботи та особисте життя. Це може включати запити про сімейний стан, інтереси, проблеми, пов'язані з дітьми, відомості про дружину та стан здоров'я. Рішення про прийом на роботу приймається виключно на розсуд директора. Іноді це рішення може не збігатися з думкою команди. Директор має повноваження прийняти кандидата, який не подобається іншим, або, навпаки, відхилити кандидата, який подобається колективу. Перевага надається особам, які демонструють суворе дотримання правил, повагу до ієрархії та сильну відданість своїй роботі.

У СТОВ «Благовість» всі рішення приймаються виключно директором і часто розходяться з консенсусом колективу. На підприємстві часто розгортається показовий сценарій: працівник несподівано не з'являється на роботі з різних причин, то після вимогливих зауважень директора, то з особистих причин. Згодом особа з'являється знову, домагаючись фінансового врегулювання та негайного звільнення. У таких випадках директор зазвичай

звільняє з роботи, але в якості покарання за прогули відмовляє в оплаті за останній відпрацьований тиждень.

Багато зі звільнених у такий спосіб співробітників часто подають анонімні скарги до контролюючих органів. Це спонукає різні служби проводити перевірки на СТОВ «Благовість», викликаючи нервові напруження у всього колективу. Отже, компанія переживає період конфлікту, оскільки директор намагається встановити винних у ймовірних порушеннях.

Оцінка відвідуваності урочистих подій на цьому робочому місці показує помітну відсутність корпоративних та тимблдінгових заходів на СТОВ «Благовість». Точка зору директора зосереджена на розподілі ресурсів як бонусів, а не на організації зборів для всієї команди. Отже, міжособистісні стосунки між працівниками залишаються суворо формальними і обмежуються сферою роботи.

Враховуючи вищезазначені спостереження, можна зробити висновок, що директор використовує авторитарний стиль керівництва. Компанія працює в напруженій атмосфері завдяки незвичайному та рішучому голосу директора. Підлеглих обирають, виходячи з їх легкості в управлінні або особистих якостей. Рішення директора, які часто відрізняються від думки команди щодо нових наймів, свідчать про навмисне уникнення формування надто згуртованої команди підлеглих, що потенційно створює проблеми з точки зору контролю та керівництва.

Директор СТОВ «Благовість» використовує поєднання авторитарного та демократичного стилів керівництва, причому перевагу надає авторитарному підходу. Незважаючи на відносно низьку заробітну плату та обмежені перспективи кар'єрного зростання, авторитарний стиль керівництва виявляється ефективним у досягненні організаційних цілей, хоча час від часу призводить до конфліктних ситуацій у СТОВ «Благовість». Проблема полягає в обмеженій мотивації співробітників і недостатніх можливостях неформального спілкування, що перешкоджає розвитку міжособистісних зв'язків у колективі. Таке незнання призводить до незадоволення працівників,

сприяє плинності кадрів і перешкоджає формуванню згуртованої та витривалої команди.

Проведемо оцінку стилю керівництва у СТОВ «Благовість». Для оцінки, використаємо методику, розроблену К. Камероном і Р. Куїном. Метод передбачає відповіді на шість блоків питань із 3 альтернативними відповідями (Додаток В). Необхідно розподілити бали 100 балової оцінки між 3 альтернативами в такому стані, що найбільше відповідає стану стилю керівництва. Найбільше балів віддається тій альтернативі, яка найбільше відповідає керівнику СТОВ «Благовість». Відобразимо в табл. 2.4 первинні результати проведеного дослідження

Таблиця 2.4

Первинні результати дослідження за методикою OSAI

Параметр	Поточний стан	Переважаючий стан
Найважливіші характеристики	D	D
Загальний стиль лідерства у колективі	B	A
Стиль управління у спільниці	D	D
Зв'язки на підприємстві	A	A
Стратегічні цілі	C	C

Джерело: розроблено автором

Переважаюча організаційна культура узгоджується з ієрархічною моделлю, наголошуючи на таких критеріях ефективності, як прибутковість, своєчасність, належне функціонування та передбачуваність. СТОВ «Благовість» має налагоджену функцію контролю, а шлях до успіху сприймається через підвищення прибутковості та зниження витрат. Взаємовідносини та діяльність співробітників чітко відповідають офіційній політиці, офіційним процедурам і чітко структурованим рамкам. На рис. 2.3 наведено отримані результати

Відповідно до отриманих даних викреслюються справжній та переважний профілі культури колективу СТОВ «Благовість» (рис. 2.3).

Отже, одним із завдань директора СТОВ «Благовість» є поступовий перехід до кланового (або адхократично-кланового) типу культури.



Рис. 2.3. Профіль поточного та переважного стану культури СТОВ «Благовість»

Ці культурні моделі сприяють створенню більш сприятливої командної атмосфери для ефективної співпраці. На рис. Г.1 додаток Г наведено найбільш поширені форми та канали зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість».

Варто зазначити, що у СТОВ «Благовість» відсутній спеціальний відділ, який би займався зовнішніми комунікаціями. Це є суттєвим обмеженням, що вказує на відсутність комплексної комунікаційної стратегії із зовнішніми зацікавленими сторонами. Зовнішні комунікації в СТОВ «Благовість» залучають різних співробітників на основі конкретних цілей і організацій, з якими компанія повинна взаємодіяти. Як правило, ключовими особами в комунікаційному процесі СТОВ «Благовість» є директор, головний економіст, головний агроном, головний бухгалтер або землевпорядник.

Наприклад, коли потрібні переговори з постачальниками добрив та насіння, комунікаційну роль бере на себе головний агроном, який серед усіх працівників СТОВ «Благовість» має найбільший досвід у цій сфері. Якщо питання стосується умов оплати чи оренди землі, то головний економіст залучає відповідних осіб, оскільки ці питання належать до його компетенції. Що стосується зустрічей з представниками ЗМІ та органів влади, то зазвичай з цими структурами взаємодіє директор СТОВ «Благовість».

Також з метою оцінки лідерства на СТОВ «Благовість» проведено опитування серед працівників товариства. Для цього їм запропоновано оцінити лідерські якості директора товариства. оцінка лідерських компетенцій проводилася за наступною шкалою: якість відсутня – 1 бал; якість проявляється дуже рідко – 2 бали; якість проявляється рідко – 3 бали; якість проявляється часто – 4 бали; якість проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів. У такому опитуванні взяло участь 50 співробітників СТОВ «Благовість», опитування проводилося анонімно. За результатами такого опитування визначено середні бази по 10 ключовим критеріям лідерських компетенцій директора товариства.

У табл. 2.5 наведено отримані результати оцінки лідерських компетенцій директора СТОВ «Благовість».

Таблиця 2.5

**Результати оцінки лідерських компетенцій директора
СТОВ «Благовість»**

Лідерські компетенції	Вага	Директор СТОВ «Благовість»	
		Оцінка в балах	Розрахунок
1. активність та ініціативність	0,10	4	0,4
2. орієнтованість на результат	0,10	3	0,3
3. стратегічне мислення	0,10	3	0,3
4. креативність	0,10	2	0,2
5. відповідальність за команду	0,10	4	0,4
6. комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію	0,10	3	0,3
7. оперативність в прийнятті управлінських рішень	0,10	3	0,3
8. управління змінами	0,10	3	0,3
9. емоційний інтелект	0,10	4	0,4
10. орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди	0,10	4	0,4
Всього	1	29	3,4

Проведена оцінка лідерських компетенцій директора СТОВ «Благовість» показала, що він має недостатній рівень. З максимальних 5 балів він набрав 3,4 бала, що відповідає середньому рівню лідерських компетенцій. Відповідно авторитет директору трудовому колективі

знаходиться не на досить високому рівні, працівники товариства ставлять під сумнів його лідерські компетенції. Це свідчить про проблеми в частині лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість» та вимагає зміни ситуації.

На основі результатів проведеного дослідження можемо на рис. 2.4 відобразити головні проблеми лідерства та комунікацій на СТОВ «Благовість».



Рис. 2.4. Головні проблеми лідерства та комунікацій в СТОВ «Благовість»

Отримані результати показують, що СТОВ «Благовість» має вагомі проблеми в частині лідерства та комунікацій. Тому їх вирішення здатне позитивно вплинути на результати діяльності СТОВ «Благовість». Особливого значення лідерство та комунікації відіграють в умовах воєнного стану, високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, підвищеного рівня стресу тощо.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що на СТОВ «Благовість» домінує авторитарний стиль управління. Керівник підприємства прагне здійснювати комплексний контроль, наголошуючи на високому ступені стандартизації та вимагаючи суворого дотримання встановлених норм, інструкцій та правил. Слід зазначити, що рівень довіри до

співробітників мінімальний. Компанія демонструє значну схильність до адміністративних методів, при цьому використання двох інших груп методів не повністю реалізовано. У світлі виявлених проблем можна зробити висновок, що СТОВ «Благовість» має невикористаний потенціал для вдосконалення та підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СТОВ «БЛАГОВІСТЬ»

Під час аналізу, проведеного в попередньому розділі, було визначено, що СТОВ «Благовість» використовує гібридний підхід до управління, з помітним акцентом на авторитарний стиль управління. Цей стиль управління не відповідає очікуванням працівників. Також отримані результати свідчать про суттєві проблеми в частині лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість». Це вимагає розробки концептуального підходу до зміни ситуації та поліпшення зазначених компонентів управління.

Кожна людина має відмінну та унікальну особистість, яка характеризується різними рисами, очікуваннями, потребами та інтересами. Отже, різні методи та стилі управління впливають на кожного працівника по-різному. Крім того, специфічні обставини в СТОВ «Благовість» вимагають застосування різноманітних стилів управління. Директор СТОВ «Благовість» повинен проявляти здатність пристосовуватися до кожного працівника та ситуації, вибираючи стиль управління, який максимізує ефективність у певному контексті. Сучасний та ефективний менеджер відомий своєю гнучкістю в управлінні різноманітними ситуаціями та людьми.

Під час взаємодії з персоналом важливо приймати рішення не на користь директора чи будь-якої особи, а скоріше узгоджувати дії з очікуваннями працівників і враховувати загальні інтереси СТОВ «Благовість». Для цього керівник компанії повинен усвідомлювати поточну соціально-психологічну атмосферу в колективі, розуміти очікування працівників, оцінювати рівень задоволеності існуючим стилем управління, враховувати індивідуальні особливості персоналу. Таким чином, директор або будь-який менеджер СТОВ «Благовість» може визначити найбільш ефективний підхід до управління в конкретній ситуації. Крім того, при прийомі нових співробітників на роботу в СТОВ «Благовість» можна провести

аналогічну оцінку темпераменту, моральних цінностей і психологічних якостей для відбору осіб, поведінка яких відповідає трудовому колективу компанії.

З урахуванням того, що отримані результати дослідження вказують на недостатній рівень лідерства директора СТОВ «Благовість» доцільним є запропонувати роботу над покращенням його лідерських та управлінських компетентностей. Зокрема зазначене можливо здійснити завдяки систематичній праці над собою, розвитком даних навиків. З цією метою пропонуємо вищому керівництву СТОВ «Благовість» брати участь в різноманітних тренінгах, навчальних курсах, на яких можна розвинути лідерські якості, ознайомитися з сучасними підходами до управління, обмінятися досвідом з керівниками інших підприємств тощо.

У табл. 3.1 наведено програму участі вищого керівництва СТОВ «Благовість» у тренінгах.

Таблиця 3.1

**Програма участі вищого керівництва СТОВ «Благовість» у тренінгах
для розвитку лідерських та управлінських компетенцій [27, 32]**

Назва тренінгу	Дата проведення	Місце проведення
Управління командою у бізнесі	30.03.2024-06.04.2024	У форматі онлайн
Практикум лідерства	22.01.2024	Київ, вул. Старокиївська 10 Г
Управління ефективністю бізнесу	14.13.2024-16.13.2024	Київ, вул. Гоголівська, 15

Очікується, що участь у цих тренінгах дозволить вищому керівництву СТОВ «Благовість» дозволить ознайомитися з сучасними підходами до управління, розвинути лідерські та управлінські компетенції тощо. Важливо, що тренерами цих сесій будуть досвідчені спеціалісти з управління персоналом, які поділяться власним досвідом управління персоналом. Також учасниками даних тренінгів будуть, як правило, директори інших підприємств України. Відповідно директор СТОВ «Благовість» зможе обмінюватися

досвідом з ними, ділитися власними практиками щодо успішного керівництва. На рис. 3.1 додатку Д наведено структуру одного з запропонованих тренінгів для участі в ньому директора СТОВ «Благовість».

Як лідер, директор СТОВ «Благовість» відіграє ключову роль у спрямуванні підприємства до сталого зростання, інновацій та адаптації до технологічного прогресу. Тренінги з лідерства створять платформу для вдосконалення таких навичок, як стратегічне мислення, прийняття рішень і розв'язання проблем – якостей, важливих для керування сільськогосподарським підприємством в сучасних викликах зовнішнього середовища. Крім того, сільське господарство за своєю суттю пов'язане з різноманітним колом зацікавлених сторін, включаючи фермерів, постачальників, місцевих органів влади і регулюючих органів. Лідерські навички, набуті в ході спеціалізованого навчання, можуть надати директору СТОВ «Благовість» можливість розвивати позитивні стосунки, керувати конфліктами та ефективно спілкуватися з різними стейкхолдерами. Це життєво важливо для створення мережі співпраці, яка підвищує загальну стійкість і успіх СТОВ «Благовість» на ринку.

Слід відмітити, що тренінги лідерства значно сприяють формуванню позитивної організаційної культури. Директор, як керівник, задає тон робочій обстановці. Пропоновані навчальні програми включають модулі з формування команди, мотивації та залучення співробітників. Інвестуючи в такі компетенції, директор може створити робоче місце, де працівники відчуватимуть натхнення, цінність і мотивацію, що призведе до підвищення продуктивності та задоволеності роботою на СТОВ «Благовість».

Крім того, аграрний сектор не захищений від глобальних тенденцій сталого та відповідального ведення бізнесу. Навчання лідерству може надати директору СТОВ «Благовість» необхідні навички для інтеграції екологічно чистих та соціально відповідальних ініціатив у діяльність підприємства. Це особливо актуально, враховуючи дедалі більший акцент на сталих методах

ведення сільського господарства та зростає усвідомлення екологічного та соціального впливу.

Виходячи з цього хочемо підкреслити, що участь директора в тренінгах з розвитку лідерства є обов'язковою для підвищення ефективності управління СТОВ «Благовість». Набуваючи та вдосконалюючи лідерські компетенції, директор може позитивно впливати на стратегічний напрямок підприємства, відносини із зацікавленими сторонами, організаційну культуру та його внесок у сталу та відповідальну бізнес-практику в аграрному секторі.

Також у процесі дослідження виявлено, що на СТОВ «Благовість» порушений мікроклімат в трудовому колективі через високий рівень централізації управління та переважання авторитарного стилю управління. Тому пропонуємо на СТОВ «Благовість» розробити тимблдингові заходи, що сприятиме покращенню взаємовідносин між працівниками.

У табл. 3.2 розроблені тимблдингові заходи для впровадження на СТОВ «Благовість».

Таблиця 3.2

Тимблдингові заходи для впровадження на СТОВ «Благовість», 2024 р.

Командоутворюючий захід	Короткий опис
Плетіння маскувальних сіток для ЗСУ	Кривава та невинуватена війна в Україні вимагає мобілізації усіх ресурсів та консолідації суспільства. У рамках підтримки ЗСУ на СТОВ «Благовість» доцільно організувати виробництво маскувальних сіток, до процесу якого будуть залучені працівники товариства за власним бажанням. Це дозволить як пришвидшити процес до перемоги, так й поліпшити комунікацію всередині колективу.
Спільна висадка зелених насаджень на одній з вулиць села	Щорічно 10 квітня приурочене всесвітньому дні озеленення. СТОВ «Благовість» може в цей день реалізувати ініціативу щодо озеленення однієї з вулиць села, де проводить свою діяльність шляхом придбання за свій рахунок саджанців дерев та їх висадки з участю всіх співробітників
Спільний перегляд матчів ліги чемпіонів	Переважає більшість працівників СТОВ «Благовість» є чоловіками, які люблять дивитися футбольні матчі. На СТОВ «Благовість» можна організувати колективний перегляд матчів Ліги Чемпіонів чи Євро на великому екрані в холі головного офісу СТОВ «Благовість». Долучитися до перегляду можуть всі бажаючі.

Також на СТОВ «Благовість» низька довіра до працівників з боку вищого керівництва товариства. З однієї сторони це підриває авторитет директора, викликає недовіру з боку персоналу, порушує і так хиткий мікроклімат в трудовому колективі, підвищує градус напруги тощо. З іншої сторони у таких умовах директор СТОВ «Благовість» перебуває в постійному перевантаженні та стресі через виконання усіх операцій, які є малоефективними та рутинними. Для зміни ситуації рекомендовано вищому керівництву СТОВ «Благовість» активно використовувати делегування повноважень, що дозволить окремі завдання делегувати співробітникам. Для навчання персоналу використовувати коучинг, що дозволить досвідченішим працівникам передавати менш кваліфікованим власний досвід.

Також на СТОВ «Благовість» існує потреба в поліпшенні системи комунікацій. Для цього необхідно покращити комунікації як всередині трудового колективу, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. У табл. 3.3 наведено рекомендовані канали комунікації СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами

Таблиця 3.3

Рекомендовані канали комунікації СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами, 2024-2028 рр.

Медійні	Немедійні
Групи у месенджері Telegram	Систематичні зустрічі директора СТОВ «Благовість»
Сторінки у соціальній мережі Фейсбук	Спільні заходи за участю громадськості та ЗМІ, трудового колективу
Публікації в газеті «Голос Зіньківщини»	Організація круглих столів, конференцій та форумів
Сайти та сторінки в соціальних мережах	Екскурсії виробничими потужностями СТОВ «Благовість»
Електронні ЗМІ	Громадські слухання
Радіо регіонального рівня	Спільна проєктна робота

Деякі з цих підходів СТОВ «Благовість» уже певною мірою використало. Ключовим досягненням є використання соціальних мереж, зокрема через створення та постійну підтримку сторінки СТОВ «Благовість»

у Facebook, яка є загальнодоступною. Ця сторінка слугує центром для людей, зацікавлених бути в курсі діяльності компанії. Основним завданням СТОВ «Благовість» є регулярна комунікація на своїй сторінці у Facebook та реагування на звернення громадськості. Крім того, на цій платформі є численні акаунти міжнародних аграрних організацій, центрального органу управління аграрним сектором Зінківського району, офіційні сторінки села Дейкалівка та сусідніх сіл та ін. СТОВ «Благовість» заохочується активно співпрацювати з цими суб'єктами, брати участь в обговоренні суспільно значущих проєктів, сприяти ініціативам з вирішення проблем.

Зазначене першочергово спрямоване на поліпшення комунікацій з зовнішніми зацікавленими сторонами. Також слід поліпшити комунікацію в трудовому колективі між вищим керівництвом та рядовими працівниками, особливо виробничим персоналом. З цією метою запропоновано створити власний веб-сайт, на якому буде висвітлена основна інформація про діяльність СТОВ «Благовість», його досягнення, анонсуватимуться важливі події, звіти вищого керівництва, відзначення найкращих співробітників товариства. Крім того в Україні досить популярною є месенджер Телеграм. Для поліпшення внутрішніх каналів комунікацій доцільно створити єдиний канал в даному месенджері, куди будуть залучені всі співробітники СТОВ «Благовість». Через нього вище керівництво особисто буде ділитися важливою інформацією, можливими змінами, викликами з якими товариству доведеться зіткнутися, розпорядження та нові завдання тощо. Також через даний месенджер вище керівництво вітатиме зі знаковими днями в житті працівників (день народження, день весілля, народження дитини та іншими досягненнями) тощо. Такі підходи дозволяє суттєво поліпшити комунікацію на СТОВ «Благовість».

Підсумовуючи вищевикладені пропозиції на рис. 3.2 узагальнено основні пропозиції щодо поліпшення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість».

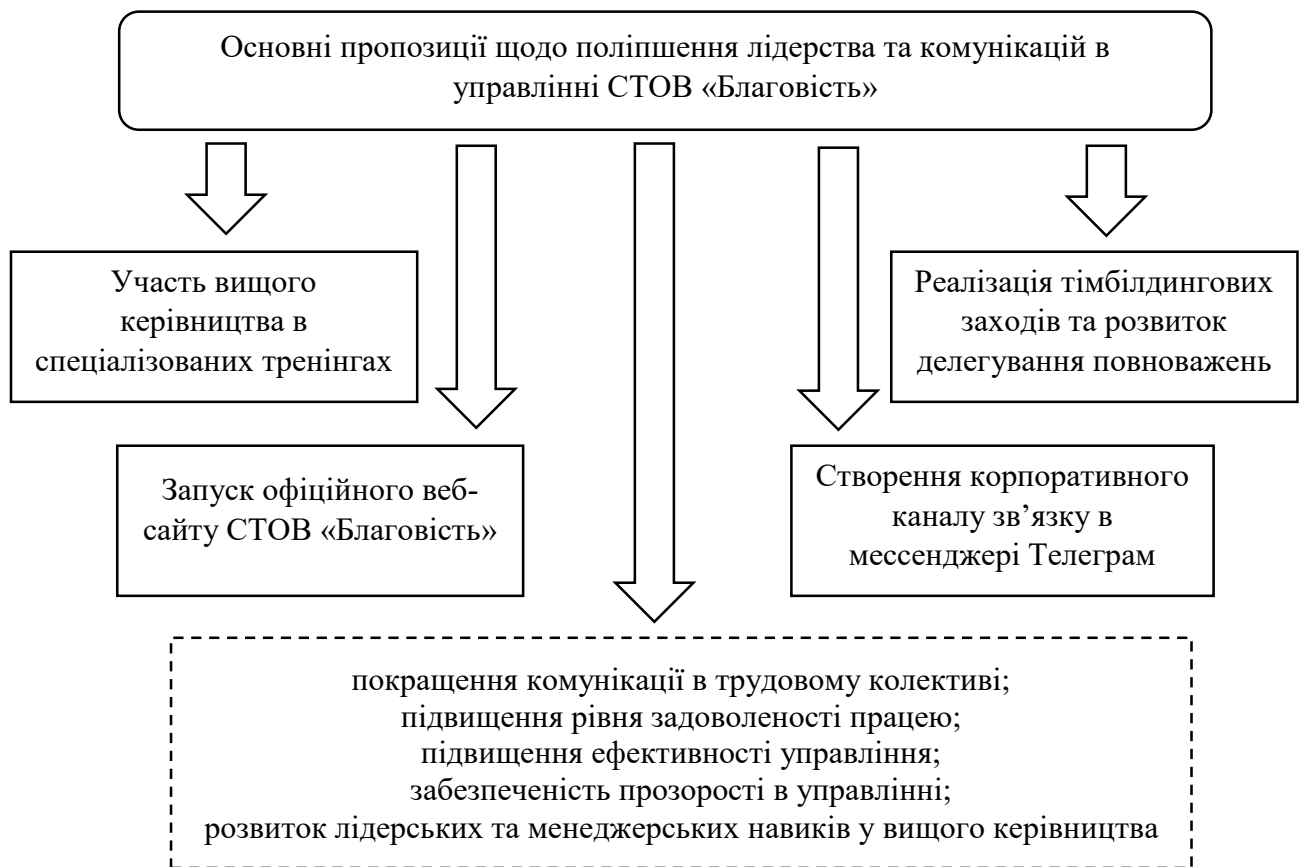


Рис. 3.2. Основні пропозиції щодо поліпшення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість»

Очікується, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на персонал за рахунок більш ефективного управління. Відповідно це повинно позитивно відобразитися на результатах його роботи, підвищенню рівня продуктивності праці за рахунок поліпшення керівництва. На різних етапах впровадження запропонованих заходів важливо проводити попередню оцінку їх ефективності та сприйняття нововведень трудовим колективом. Переважна більшість запропонованих ініціатив передбачає від СТОВ «Благовість» певних витрат на їх реалізацію.

У табл. 3.4 сформовано бюджет витрат на впровадження запропонованих ініціатив.

Відповідно до сформованого бюджету СТОВ «Благовість» необхідно спрямувати близько 446 тис. грн. на реалізацію та впровадженню у дію запропонованих ініціатив.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на впровадження запропонованих ініціатив

Назва	Витрати, тис. грн.
Участь вищого керівництва у тренінгах	180
Створення веб-сайту та його наповнення	120
Тімблдингові заходи	80
Витрати на соціально-психологічні заходи	30
Створення корпоративного каналу в месенджері	36
Разом	446

Дана сума витрат не є значною та СТОВ «Благовість» спроможне повністю їх покрити за рахунок власних прибутків, які товариство отримувало в попередні звітні роки. Реалізація запропонованих ініціатив матиме довгострокові наслідки, які полягатимуть у розвитку управлінських та лідерських компетенцій вищого керівництва товариства, сприятиме більш ефективному управлінню трудовим колективом та відносинами з основними групами стейкхолдерів тощо. Також поліпшення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість» особливо важливе в умовах воєнного стану, високого рівня невизначеності й соціальної напруженості.

Точні результати від впровадження запропонованих заходів оцінити можливо буде після декількох місяців їх дії. Оскільки більшість з цих заходів розраховані на довгостроковий ефект, а не короткостроковий. На разі можемо провести плановий розрахунок очікуваних змін. Для цього прогнозуємо можливе зростання обсягу виручки на 5 % за рахунок більш продуктивної роботи персоналу, що забезпечиться завдяки ефективному управлінню. Формула для розрахунку виглядає наступним чином:

$$\Delta\P = \sum_1^n (BP \times K) \times p \times \left(1 - \frac{v}{100}\right) - B \quad (3.1),$$

де $\Delta\P$ – приріст прибутку від впровадження ініціатив, тис. грн.;

BP – виручка від реалізації у попередньому році, тис. грн.;

K – плановий коефіцієнт зростання виручки у плановому році (5 %);

ρ – коефіцієнт, який враховує рентабельність продукту. Рекомендується приймати $\rho = 0,2...0,3$;

ν – ставка податку на прибуток (18%);

B – витрати на впровадження запропонованих заходів.

Згідно проведених нами розрахунків приріст прибутку від впровадження ініціатив, запропонованих для СТОВ «Благовість» планово складе 826 тис. грн.

Отже, з метою поліпшення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість» запропоновано впровадження таких ініціатив як: участь вищого керівництва в спеціалізованих тренінгах, запуск офіційного веб-сайту СТОВ «Благовість», створення корпоративного каналу зв'язку в месенджері Телеграм, реалізація тимбілдингових заходів та розвиток делегування повноважень. Очікується, що впровадження цих ініціатив дозволить суттєво підвищити ефективність управління, покращити загальний мікроклімат в трудовому колективі, підвищити рівень задоволення управлінням та підвищити імідж директора товариства. За прогностичними оцінками впровадження запропонованих заходів повинно принести додатковий прибуток в розмірі 826 тис. грн. Це прогностичні розрахунки, точні результати можливо оцінити лише після впровадження цих ініціатив в дію.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретичні аспекти з теми лідерства та комунікацій в управлінні підприємством. Теоретичні аспекти лідерства та комунікації є фундаментальними для ефективного управління бізнесом. Теорії лідерства забезпечують основу для розуміння рис і поведінки, які сприяють ефективному лідерству, тоді як комунікативні навички є важливими для перетворення лідерських намірів у дієві стратегії. Динамічний та адаптивний підхід до лідерства та комунікації необхідний у бізнес-ландшафті, що постійно розвивається, що дозволяє лідерам надихати, мотивувати та направляти свої команди до спільних цілей.

2. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. СТОВ «Благовість» є сільськогосподарським підприємством, яке знаходиться на території Полтавської області та займається вирощуванням продукції рослинництва й розведенням ВРХ, а також виробництвом молока. За результатами проведеного аналізу встановлено, що СТОВ «Благовість» протягом 2020-2022 рр. є досить прибутковим та успішним підприємством. У 2022 р. чистий прибуток склав 21 млн. грн., що більше чим у два рази менше за довоєнний період. Однак дане зменшення є не критичним та обумовлено в першу чергу негативним станом зовнішнього середовища та ризиків обумовлених війною в Україні. Попри усі ці негативні фактори СТОВ «Благовість» продовжує своє функціонування та отримує прибуток.

3. Проаналізовано лідерство та комунікації в управлінні підприємством. Результати проведеного дослідження свідчать, що на СТОВ «Благовість» домінує авторитарний стиль управління. Керівник підприємства прагне здійснювати комплексний контроль, наголошуючи на високому ступені стандартизації та вимагаючи суворого дотримання встановлених норм, інструкцій та правил. Слід зазначити, що рівень довіри до співробітників мінімальний. Компанія демонструє значну схильність до адміністративних

методів, при цьому використання двох інших груп методів не повністю реалізовано. У світлі виявлених проблем можна зробити висновок, що СТОВ «Благовість» має невикористаний потенціал для вдосконалення та підвищення ефективності.

4. Запропоновано шляхи покращення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість». З метою поліпшення лідерства та комунікацій в управлінні СТОВ «Благовість» запропоновано впровадження таких ініціатив як: участь вищого керівництва в спеціалізованих тренінгах, запуск офіційного веб-сайту СТОВ «Благовість», створення корпоративного каналу зв'язку в месенджері Телеграм, реалізація тимблдингових заходів та розвиток делегування повноважень. Очікується, що впровадження цих ініціатив дозволить суттєво підвищити ефективність управління, покращити загальний мікроклімат в трудовому колективі, підвищити рівень задоволення управлінням та підвищити імідж директора товариства. За прогностичними оцінками впровадження запропонованих заходів повинно принести додатковий прибуток в розмірі 826 тис. грн. Це прогностичні розрахунки, точні результати можливо оцінити лише після впровадження цих ініціатив в дію.

Отримані результати дозволяють констатувати про виконання усіх поставлених завдань та досягнення головної мети, яка полягала в узагальненні теоретико-методологічних аспектів лідерства та комунікацій в управлінні підприємством, а також розробки рекомендацій щодо його поліпшення на СТОВ «Благовість».