

**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
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Лідерство та комунікації в управлінні підприємством»
виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Приходько Євгеній Григорович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олена ВАРАКСІНА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Аналіз впливу лідерства і комунікацій на ефективність управління підприємством	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	33
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективно управління підприємством потребує не лише професійних знань і навичок керівника, а й високого рівня лідерських якостей та розвинених комунікаційних умінь. Саме лідерство та внутрішні комунікації виступають критичними чинниками, що впливають на мотивацію працівників, узгодженість дій усіх структурних підрозділів, організаційну культуру та досягнення стратегічних цілей компанії.

Управлінська діяльність без належного лідерського підходу часто зводиться до формального адміністрування, що обмежує розвиток ініціативності й командної роботи. Водночас неефективна система комунікації призводить до втрати важливої інформації, конфліктів, зниження продуктивності праці та помилкових управлінських рішень.

Таким чином, дослідження лідерства та комунікацій в системі управління підприємством є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє виявити ключові чинники впливу лідерської поведінки на ефективність управління, проаналізувати сучасні підходи до організаційної комунікації та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення управлінської ефективності на підприємствах різних форм власності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження виконане 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. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета і завдання дослідження. Мета цього дослідження полягає у поглибленні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій ролі і впливу лідерства та комунікацій у системі управління підприємством.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи лідерства та управлінських комунікацій;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;

- дослідити практику застосування лідерських підходів та комунікаційних стратегій на підприємстві;

- згенерувати рекомендації щодо вдосконалення лідерських компетентностей керівників і покращення внутрішніх комунікаційних процесів.

Об'єктом дослідження є організаційно-управлінські процеси підприємства, в межах яких формується та реалізується лідерство і комунікація.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо лідерства та комунікації в управлінні організацією. Лідерські підходи та комунікаційні механізми, які використовуються в управлінні підприємством.

Дослідження проводилося на основі теоретичних і методичних положень вітчизняних та закордонних науковців у галузях менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи були використані вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту мотивації, періодичні видання, а також матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Щодо методів дослідження, робота виконувалася з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень. Зокрема, використовувались метод логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних категорій «мотивація персоналу» та «механізм мотивації».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності господарюючого суб'єкта, діагностиці поточного стану лідерства та комунікації в управлінні організацією.

Інформаційна база дослідження. Дослідження здійснювалося на основі теоретичних та методичних підходів вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузях менеджменту, лідерства, організаційної поведінки та комунікацій. Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти, стандарти, а також наукові праці провідних авторів з питань лідерства, комунікацій в управлінні, організаційної культури та мотивації персоналу. Крім того, використовувалися матеріали періодичних видань, статистичні дані та бухгалтерська звітність обраного підприємства.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу, а також специфічні методи економічного і соціального аналізу. Зокрема, методи логічного і наукового аналізу дозволили розкрити сутність лідерства, стилів керівництва та ролі комунікацій у підвищенні ефективності управління підприємством.

Практична значущість роботи полягає в аналізі системи лідерства та комунікацій на підприємстві, оцінці їхнього впливу на управлінські процеси, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення лідерських компетенцій керівників і оптимізації комунікаційних механізмів для підвищення загальної ефективності управління організацією.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики. IX Міжнародна науково-практична конференція, 16 травня 2025 р. м. Полтава, I Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент майбутнього: виклики та реалії», 23 квітня 2025, м. Київ.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 50 сторінок основного тексту, містить 16 таблиць, 10 рисунків, 32 літературних джерела, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови функціонування підприємств відзначаються високою динамічністю, зростаючою конкуренцією та постійними змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В таких умовах ефективність управління організацією значною мірою залежить від якості лідерства та комунікаційних процесів, які забезпечують взаємодію між керівництвом і працівниками.

Лідерство, як явище, виступає основою формування цілісної стратегії розвитку підприємства, мобілізації ресурсів і залучення персоналу до виконання спільних завдань. Проте ефективне лідерство неможливе без належного рівня комунікацій, що забезпечують передачу інформації, зворотний зв'язок, розв'язання конфліктів і формування корпоративної культури.

Водночас у практиці управління часто виникають проблеми, пов'язані з неефективною комунікацією, що призводить до непорозумінь, демотивації персоналу, втрати довіри та зниження продуктивності. Аналіз існуючих стилів лідерства і комунікаційних механізмів дозволяє виявити ключові бар'єри і виклики, з якими стикаються підприємства.

Отже, комплексне вивчення лідерства та комунікацій в управлінні підприємством є актуальним і необхідним для розробки ефективних стратегій, які підвищують рівень організаційної взаємодії, сприяють адаптації до змін і забезпечують сталий розвиток бізнесу.

Лідерство в управлінні підприємством – це соціально-психологічний процес впливу, спрямований на мотивацію, координацію та організацію діяльності колективу для досягнення спільних цілей [1].

Український дослідник С.М. Пилипенко підкреслює, що лідерство у менеджменті – це динамічний процес взаємодії між лідером і підлеглими, що

базується на комунікації, довірі і спільних цінностях. Він акцентує увагу на тому, що ефективне лідерство сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації внутрішніх процесів і формуванню згуртованого колективу [2].

Важливим аспектом є відмінність лідера від керівника: керівник здійснює управління через офіційні повноваження, а лідер – через особистий вплив і авторитет. За словами В.В. Каплуна, лідер має здатність не тільки приймати рішення, а й надихати співробітників на їх реалізацію, забезпечуючи при цьому ефективну взаємодію і командну роботу [1].

І. В. Богданова розглядає лідерство як важливий інструмент формування організаційної культури, де лідер виступає агентом змін і ініціатором інноваційних процесів. Здатність керівника трансформувати корпоративні цінності та адаптувати їх до нових викликів сучасного бізнес-середовища є запорукою конкурентоспроможності підприємства [3].

Окрім того, О. П. Оніщенко наголошує на ролі адаптивного лідерства, що передбачає гнучкість, готовність до змін та ефективне управління в умовах невизначеності і динамічних ринкових процесів. У цьому контексті лідерство розглядається як система управлінських впливів, які визначають поведінку колективу та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства [4].

Отже, лідерство у менеджменті – це комплексна соціально-психологічна категорія, що включає в себе як особистісні якості керівника, так і механізми впливу, взаємодії та мотивації, необхідні для успішного управління підприємством.

Лідерство як управлінська категорія є одним із фундаментальних чинників успішного функціонування підприємства. У науковій літературі лідерство визначається як процес впливу однієї особи на інших з метою досягнення спільних організаційних цілей [1]. Це явище характеризується не лише формальним статусом керівника, а й особистісними якостями, що формують довіру, повагу і мотивацію у працівників.

Важливо розмежовувати поняття лідера та керівника, оскільки ці ролі мають суттєві відмінності, що впливають на методи управління і стиль взаємодії з персоналом. Керівник – це посадова особа, яка реалізує управлінські функції через офіційні повноваження та регламентацію, тоді як лідер базується на авторитеті, особистісних якостях і довірі колективу [3].

Проте в управлінській практиці часто спостерігається ототожнення понять «керівник» і «лідер», що є методологічною помилкою. Вони виконують різні функції: керівник здебільшого реалізує формальні управлінські завдання, тоді як лідер виконує роль неформального лідера думок, мотиватора, наставника. Такий розподіл особливо важливий у контексті кризового управління, управління змінами та побудови ефективної організаційної культури. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності між лідером і керівником у системі управління підприємством, [1;2;3]

Критерій	Лідер	Керівник
Основний вплив	Особистий авторитет, мотивація	Офіційні повноваження, адміністративний контроль
Джерело влади	Відносини довіри та впливу	Посадові права і інструкції
Основна мета	Нагнітання та залучення колективу	Організація і контроль виконання завдань
Стиль управління	Демократичний, трансформаційний	Адміністративний, директивний
Взаємодія з персоналом	Емоційна підтримка, мотивація	Формальні інструкції і розпорядження
Підхід до змін	Ініціатор інновацій і трансформацій	Виконує рішення згідно з політикою організації

Отже, представлене порівняння дає змогу чітко усвідомити, що лідер і керівник – це не ідентичні ролі, а взаємодоповнюючі компоненти ефективного управління. У практиці сучасного менеджменту дедалі важливішим стає поєднання формального авторитету керівника з неформальним впливом лідера. Такий підхід дозволяє гармонізувати управлінські процеси, забезпечити стійкий внутрішній клімат в організації та підвищити адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Більше того, акцент на лідерстві в системі управління підприємством стає особливо важливим у контексті розвитку командної роботи, підтримки ініціативності працівників і формування довіри між учасниками організаційної взаємодії. Здатність керівника проявляти лідерські якості забезпечує не лише виконання поточних завдань, а й створює стратегічну перевагу для підприємства в умовах високої конкуренції та постійних трансформацій.

Питання лідерства привертало увагу дослідників ще з античних часів, однак наукова розробка цієї проблематики почалася у ХХ столітті. Відповідно до еволюції управлінської науки, сформувалися різні підходи до пояснення природи лідерства (рис.1.1).

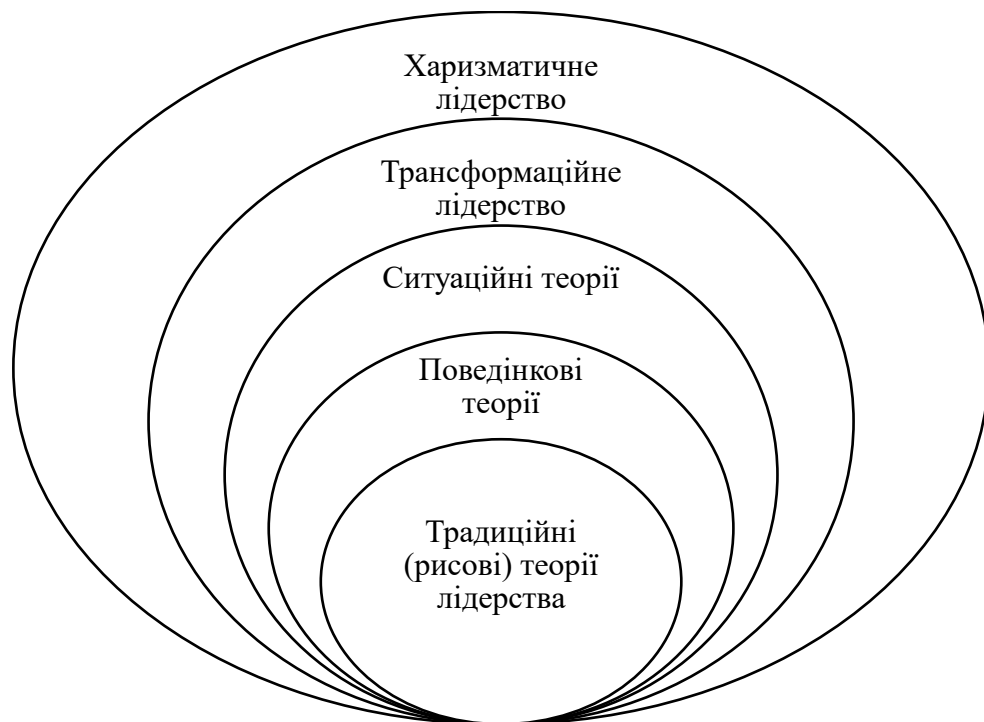


Рис.1.1. Базові підходи до теорії лідерства

Джерело: сформовано автором на основі [5;6;7;8;9]

Традиційні (рисові) теорії лідерства виходили з припущення, що лідерами народжуються, а не стають. Особлива увага приділялася вродженим рисам особистості, які відрізняють лідера від інших людей (сила волі, рішучість, комунікабельність, інтелектуальний рівень). Однак емпіричні дослідження показали суперечливі результати. Козловський В. О. зазначає,

що рисові теорії створили базу для подальших досліджень, але не враховують змінність поведінки в різних умовах [5].

Поведінкові теорії фокусуються не на особистісних якостях, а на стилі поведінки лідера щодо підлеглих. Найбільш відомими є дослідження Мічиганського університету та університету штату Огайо. Вони виявили два основних типи поведінки: орієнтація на завдання та орієнтація на людину. Як зазначає Смирнова Г. І., саме поведінковий підхід вперше надав інструменти для практичного оцінювання ефективності лідера [6].

Ситуаційні теорії наголошують, що немає універсального стилю лідерства – ефективність залежить від контексту: складу групи, характеру завдання, рівня підготовки співробітників. Найвідоміша – модель життєвого циклу Герсі і Бланшарда. Завгородня Т. І. підкреслює важливість адаптаційності лідера до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації [7].

Трансформаційне лідерство, цей підхід пов'язаний із здатністю лідера змінювати організацію, впливати на бачення, цінності, мотивацію персоналу. Такий лідер надихає працівників та спонукає їх до самореалізації. Мартинюк О. В. стверджує, що трансформаційне лідерство – це основа інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції [8].

Харизматичне лідерство, це підхід, за якого лідер має виняткову привабливість для послідовників, що ґрунтується на емоційній взаємодії. Успіх такого лідера залежить від його особистості, вміння впливати через емоції, образи, риторику. Ільїна Н. І. вказує, що харизматичне лідерство може бути ефективним, але потребує обережного застосування в ієрархічних структурах [9].

У науковій літературі найчастіше розглядають три класичних стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні стилі лідерства та їх вплив на ефективність управління

Стиль лідерства	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфери доцільного використання
Авторитарний	Жорсткий контроль, централізація влади, чіткі накази	Швидке прийняття рішень, висока дисципліна	Низька мотивація, конфліктність	Надзвичайні ситуації, кризове управління
Демократичний	Колективне прийняття рішень, участь співробітників	Висока залученість, довіра, розвиток ініціативи	Потребує більше часу, можливість бездіяльності	Стабільне середовище, розвиток команди
Ліберальний	Мінімальне втручання, самостійність підлеглих	Розвиток творчості, самоуправління	Втрата контролю, неефективність	Креативні галузі, наукові колективи

Згідно з дослідженнями Мельника А. Ф., найбільш ефективними в українських організаціях є змішані стилі, адаптовані до типу завдань і корпоративної культури [10].

Управлінські комунікації – це систематизований процес обміну інформацією між суб'єктами управління в межах організації або поза нею, що спрямований на досягнення управлінських цілей. Вони відіграють ключову роль у координації діяльності, ухваленні рішень, мотивації працівників і формуванні організаційної культури.

На думку Бандурки О. М., ефективні управлінські комунікації забезпечують узгодженість дій усіх учасників організаційного процесу, знижують імовірність конфліктів та сприяють досягненню стратегічних цілей. Комунікації слугують як передавач управлінського впливу, транслуючи волю керівництва до всіх рівнів організаційної ієрархії [11].

Комунікаційний процес, за класичною моделлю, передбачає наявність таких основних елементів: відправника (джерела), повідомлення, каналу передавання, отримувача, зворотного зв'язку. Будь-яке порушення в цих елементах (наприклад, шум або викривлення інформації) знижує ефективність комунікації. Комунікації в системі управління виконують низку важливих функцій (рис. 1.2).

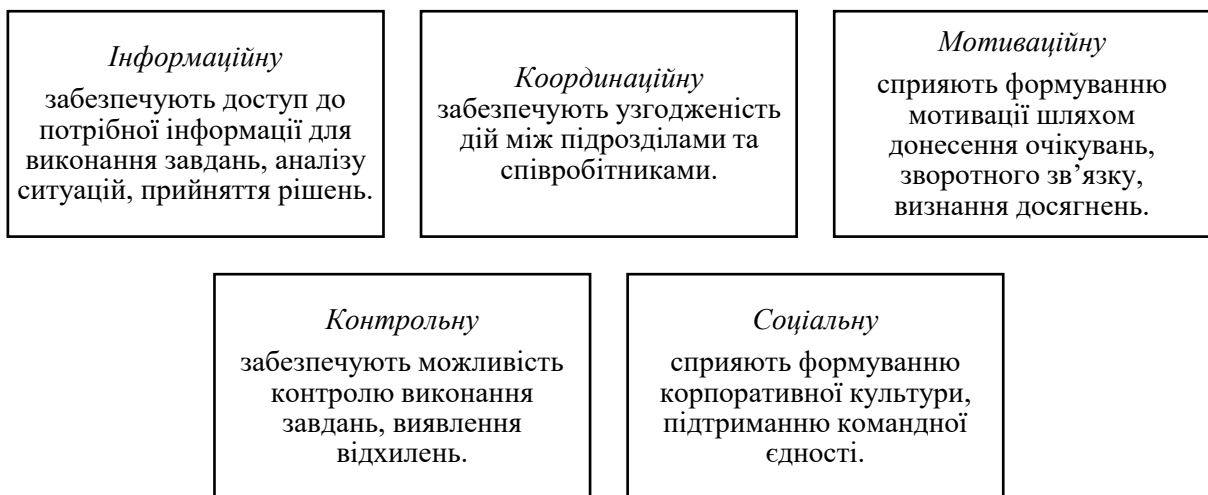


Рис. 1.2. Ключові функції комунікацій в організації

Джерело: сформовано автором на основі [12;13;14]

Литвиненко Я. І. підкреслює, що недооцінка функцій комунікацій часто призводить до дезорганізації, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів [15]. Функції комунікацій розкривають їхню багатогранну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між учасниками організації. Вони сприяють координації дій, передаванню інформації, мотивації працівників та формуванню організаційної культури. Однак для повного усвідомлення сутності комунікаційного процесу недостатньо обмежуватись лише аналізом його функцій. Необхідним є також розгляд різних форм і каналів передачі інформації, адже саме вони визначають ефективність управлінської взаємодії. Такий підхід дозволяє глибше оцінити особливості інформаційних потоків в організації. Крім того, класифікація комунікацій сприяє кращому розумінню їхньої специфіки залежно від мети, змісту й контексту. Отже, вивчення класифікаційних ознак є важливим етапом у формуванні цілісного уявлення про комунікації в управлінні (рис.1.3).

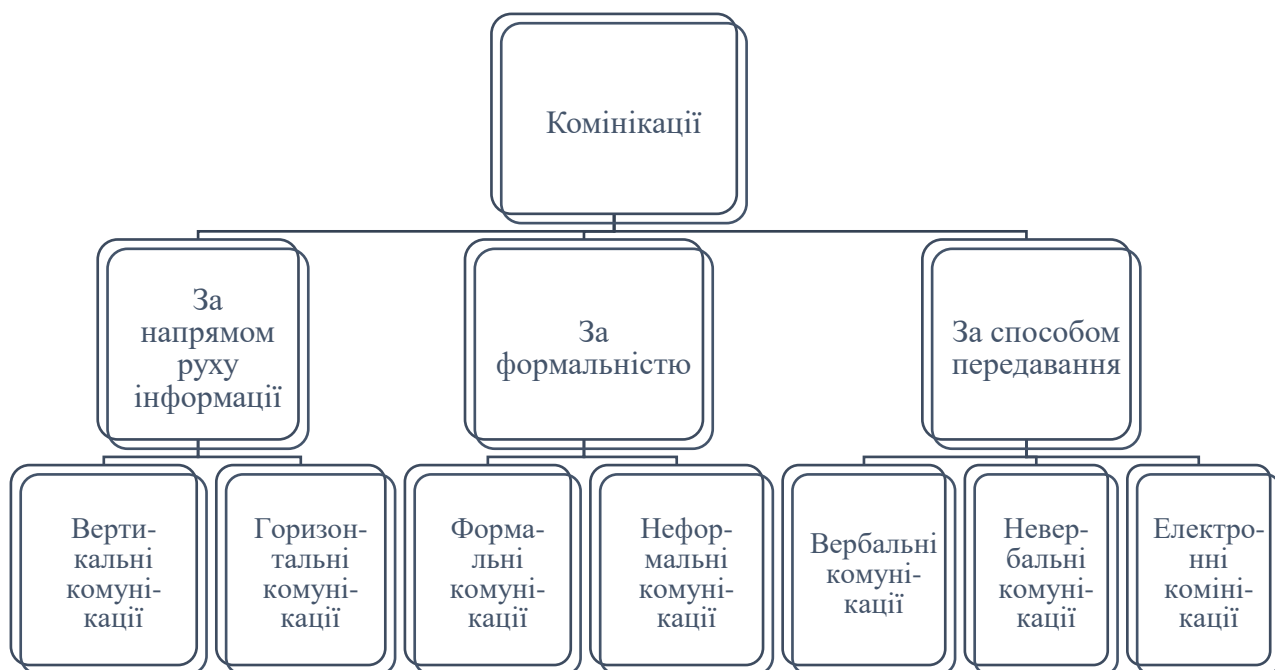


Рис. 1.3. Класифікація комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [16;17;18]

Як зазначає Рач В. М., горизонтальні комунікації є основою для командної роботи та координації в межах відділів, тоді як вертикальні – для контролю та стратегічного управління [19]. За Семенченком І. В., формальні канали забезпечують надійність і контроль, але часто є повільними. Неформальні – швидкі та гнучкі, однак можуть спричиняти [20]. У сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток цифрових комунікацій, що значно впливають на швидкість і якість взаємодії в організаціях.

Комунікації виступають критичним ресурсом управлінського процесу. Їх ефективне функціонування забезпечує узгодженість дій, формує довіру та забезпечує адаптивність організації до змін. Успішна діяльність підприємства в умовах турбулентного середовища залежить від якості як формальних, так і неформальних комунікацій, їх інтеграції в загальну систему управління та постійного вдосконалення.

Щоб глибше розкрити сутність управлінських комунікацій у системі менеджменту підприємства, доцільним є аналіз основних видів таких комунікацій, їхніх характеристик, а також сильних і слабких сторін. Такий

підхід дозволяє систематизувати знання про комунікативну взаємодію в межах організації та оцінити її вплив на ефективність управлінської діяльності. У таблиці 1.3 подано узагальнену характеристику ключових видів управлінських комунікацій.

Таблиця 1.3

Характеристика основних видів управлінських комунікацій в організації, [21;22;23;24]

Вид комунікації	Характеристика	Переваги	Недоліки
Вертикальна (вгору)	Від підлеглих до керівництва: звітність, пропозиції, проблеми	Забезпечує зворотний зв'язок, виявлення проблем	Може блокуватись середньою ланкою, викривлення інформації
Вертикальна (вниз)	Від керівництва до підлеглих: інструкції, накази, плани	Контроль дій, координація, формування стандартів	Іноді інформація не адаптована до рівня сприйняття підлеглих
Горизонтальна	Між підрозділами, рівними за ієрархією	Підвищення взаємодії, командна робота	Можливі конфлікти між підрозділами, дублювання рішень
Формальна	Через офіційні канали: звіти, наради, протоколи	Надійність, контроль, фіксація даних	Бюрократичність, повільність
Неформальна	Через особисті взаємини: чутки, особисте спілкування	Гнучкість, оперативність, швидке поширення інформації	Недостовірність, можливість викривлення фактів
Цифрова (електронна)	Застосування електронних засобів комунікації: email, месенджери, CRM-системи	Оперативність, збереження історії, доступність	Перевантаження інформацією, ризики кібербезпеки
Невербальна	Мова тіла, жести, міміка, інтонація	Підсилює зміст повідомлення, сигналізує про емоції	Може бути неправильно інтерпретована, залежить від культурного контексту

Аналіз основних видів управлінських комунікацій дозволяє стверджувати, що ефективна комунікаційна система є ключовою умовою успішної реалізації управлінських функцій. Кожен тип комунікації – вертикальний, горизонтальний, формальний чи неформальний – виконує свою специфічну роль в організації, формуючи взаємозв'язки між керівниками та підлеглими, між підрозділами та на всіх рівнях управління. Водночас вибір способу комунікації повинен враховувати як організаційну

структуру підприємства, так і особливості його корпоративної культури, цілі, технічне забезпечення й комунікативні навички персоналу. Сучасні цифрові канали комунікації доповнюють традиційні форми взаємодії, забезпечуючи оперативність і доступність інформації, однак потребують належного регулювання та цифрової грамотності працівників.

Таким чином, розуміння переваг і недоліків кожного виду управлінських комунікацій створює підґрунтя для підвищення ефективності управління в організації, а також для формування рекомендацій щодо покращення інформаційних потоків та комунікативної культури на підприємстві.

У сучасному менеджменті лідерство та комунікації виступають взаємопов'язаними чинниками, які визначають ефективність функціонування підприємства. Лідер не лише визначає стратегічний напрям розвитку організації, а й формує середовище, в якому реалізуються управлінські функції, зокрема через організацію комунікативних процесів. Комунікації, своєю чергою, є інструментом, завдяки якому лідер здійснює вплив на колектив, формує довіру, забезпечує зворотний зв'язок, передає цінності та спрямовує діяльність персоналу на досягнення спільних цілей.

Різні стилі лідерства по-різному впливають на характер управлінських комунікацій. Наприклад, авторитарний стиль передбачає жорстку ієрархічну структуру передачі інформації, що обмежує можливість зворотного зв'язку та ініціативи з боку працівників. У таких умовах домінують вертикальні комунікації зверху вниз, які часто мають директивний характер. Натомість демократичний стиль управління заохочує участь працівників у прийнятті рішень, створюючи передумови для відкритої, двосторонньої комунікації, в якій активно функціонують як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Такий підхід сприяє формуванню довіри, покращенню взаєморозуміння та підвищенню мотивації персоналу. У межах ліберального стилю комунікації зазвичай є слабо структурованими, що іноді призводить до втрати керованості та виникнення інформаційного шуму.

Особливе значення має комунікація в контексті мотивації персоналу. Відкритість, доступність керівника, визнання досягнень і врахування думки співробітників – усе це чинники, які посилюють мотивацію до праці. Як зазначає Кузьміна О. М., комунікативна активність керівника сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зменшенню опору змінам, забезпечуючи адаптивність організації в динамічному середовищі. У цьому контексті важливу роль відіграє також неформальна комунікація, яка дозволяє глибше зрозуміти потреби працівників і будувати стійкі міжособистісні зв'язки [26].

Як зазначає Бондаренко С. В., лідер виступає провідником організаційних цінностей, а ефективна комунікація — засобом їхньої трансляції в повсякденну практику працівників [27].

Таким чином, лідерство та комунікації не існують ізольовано: їх взаємозв'язок є основою для досягнення управлінської ефективності, формування командного духу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив стилів лідерства на управлінські комунікації, [28;29;30]

Стиль лідерства	Особливості комунікації	Характер комунікаційних каналів	Вплив на мотивацію та атмосферу в колективі
Авторитарний	Одностороння, жорстко централізована, директивна	Переважно вертикальні, зверху вниз	Низька участь працівників, знижена ініціатива, ризик конфліктів
Демократичний	Двостороння, відкритий діалог, активне залучення	Вертикальні і горизонтальні	Висока мотивація, підвищена залученість, довіра і підтримка
Ліберальний	Розпливчата, слабо структурована, часто хаотична	Відсутність чітких каналів	Можливий інформаційний хаос, зниження ефективності управління
Трансформаційний	Емоційно насичена, надихає, орієнтована на цінності	Активне використання формальних і неформальних каналів	Сильна мотивація, формування корпоративної культури

Отже, для досягнення високої ефективності управління підприємством важливо свідомо обирати та адаптувати лідерські стилі з урахуванням їх впливу на комунікації. Адже, ефективна комунікація позитивно впливає на процес прийняття управлінських рішень, забезпечуючи доступ до релевантної інформації, оперативне інформування учасників процесу та точне розуміння поставлених завдань. Завдяки якісній комунікації зменшується ризик помилок, узгоджуються дії підрозділів, а сам процес управління стає більш прозорим.

Водночас стиль комунікації, який задає лідер, транслює норми організаційної поведінки, формує ціннісні орієнтири й закладає підвалини корпоративної культури. Комунікація не тільки залежить від лідерських стилів, а й виступає інструментом формування лідерської позиції.

Уміння ефективно спілкуватися з працівниками, доносити стратегічні цілі, чітко формулювати завдання та вислуховувати зворотний зв'язок є ознаками сучасного лідера. Через комунікацію керівник формує позитивний імідж, демонструє емоційну компетентність і здатність до конструктивного діалогу. Саме тому якісна комунікація підтримує авторитет лідера і сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Таким чином, злагоджені комунікаційні процеси сприяють підвищенню рівня довіри між керівником і працівниками, що, своєю чергою, посилює мотивацію та залученість персоналу. Чітко структуроване лідерське повідомлення сприяє зменшенню невизначеності та опору змінам, особливо в періоди трансформацій. Ефективна взаємодія на всіх рівнях управління дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Лідер, який вміє будувати відкриту комунікацію, стимулює інноваційність і проактивність у колективі. Таким чином, якісна управлінська комунікація не лише зміцнює лідерські позиції, а й безпосередньо впливає на результативність функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство було утворене в результаті реорганізації сільськогосподарського підприємства, правонаступником якого воно є. Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку, підтримка українського виробника, створення нових робочих місць, а також зміцнення інтересу до національної економіки та культурних цінностей. У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, чинним законодавством та дотримується принципів соціально-економічної відповідальності, забезпечуючи задоволення потреб суспільства шляхом виробничої та підприємницької активності.

Підприємство активно працює у сфері сільського господарства, впроваджуючи сучасні підходи до використання природних і людських ресурсів з метою підвищення ефективності галузі. Для забезпечення стабільної роботи та конкурентоспроможності підприємство постійно вдосконалює свої виробничі потужності, управлінські механізми та організаційну структуру. Значну увагу приділено співпраці з іншими аграрними підприємствами, інвесторами та партнерами з різних галузей економіки задля досягнення синергії в розвитку сільських територій і підвищення добробуту населення.

Для забезпечення стабільної діяльності підприємство постійно вдосконалює свої виробничі потужності, управлінські процеси та систему мотивації працівників. Значну увагу приділено співпраці з іншими аграрними підприємствами, науковими установами, галузевими об'єднаннями та партнерами з суміжних сфер задля досягнення спільних цілей у розвитку аграрного сектору регіону.

Підприємство відзначається високою культурою виробництва, відповідальним ставленням до екології, соціальною підтримкою місцевого населення та стабільною виплатою заробітної плати. У штаті працює понад 100 фахівців, більшість із яких – мешканці прилеглих сіл. Завдяки ефективному менеджменту, довгостроковому плануванню й активному залученню інвестицій підприємство входить до числа найуспішніших агропідприємств регіону, сприяючи сталому розвитку українського сільського господарства.

Метод створення профілю середовища є ефективним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство. Такий підхід особливо важливий для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від широкого спектра змінних умов (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Профіль середовища підприємства, 2024 рік

Фактор	Вплив (1–5)	Значущість	Коментар
1	2	3	4
Зовнішнє середовище			
Зміни в аграрній політиці держави	4	Висока	Державні субсидії, податкова політика та регуляції суттєво впливають на прибутковість.
Ціни на сільськогосподарську продукцію	5	Висока	Коливання цін на зернові та іншу продукцію прямо впливає на доходи.
Міжнародна кон'юнктура ринку	3	Середня	Залежність від експорту та імпортних цін, особливо добрив, техніки.
Кліматичні умови	5	Висока	Аграрне виробництво критично залежить від погодних умов і кліматичних змін.
Конкуренція в регіоні	3	Середня	Присутність інших агрофірм стимулює підвищення ефективності.
Політична стабільність	3	Середня	Впливає на інвестування та довгострокове планування.
Екологічні вимоги та стандарти	2	Низька	Вимагають впровадження екологічно чистих технологій.
Внутрішнє середовище			
Матеріально-технічна база	5	Висока	Високий рівень механізації та оновлена техніка забезпечують ефективність.
Кваліфікація персоналу	4	Висока	Професіоналізм працівників напряду впливає на якість продукції.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Система управління	4	Середня	Використання сучасних підходів до управління підвищує гнучкість.
Доступ до фінансових ресурсів	3	Середня	Залучення кредитів, грантів впливає на темпи розвитку.
Корпоративна культура	2	Низька	Формується, але ще не є ключовим елементом стратегічного розвитку.
Інноваційна активність	3	Середня	Впровадження агротехнологій, точного землеробства сприяє модернізації.
Репутація на ринку	4	Висока	Позитивне сприйняття сприяє укладанню вигідних контрактів.

Аналіз профілю середовища ТОВ «Промінь Приват» показав, що діяльність підприємства формується під впливом значної кількості як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш критичними для стратегічного планування є коливання цін на аграрну продукцію, кліматичні умови та державна політика, які мають високий рівень впливу (рис.2.1).

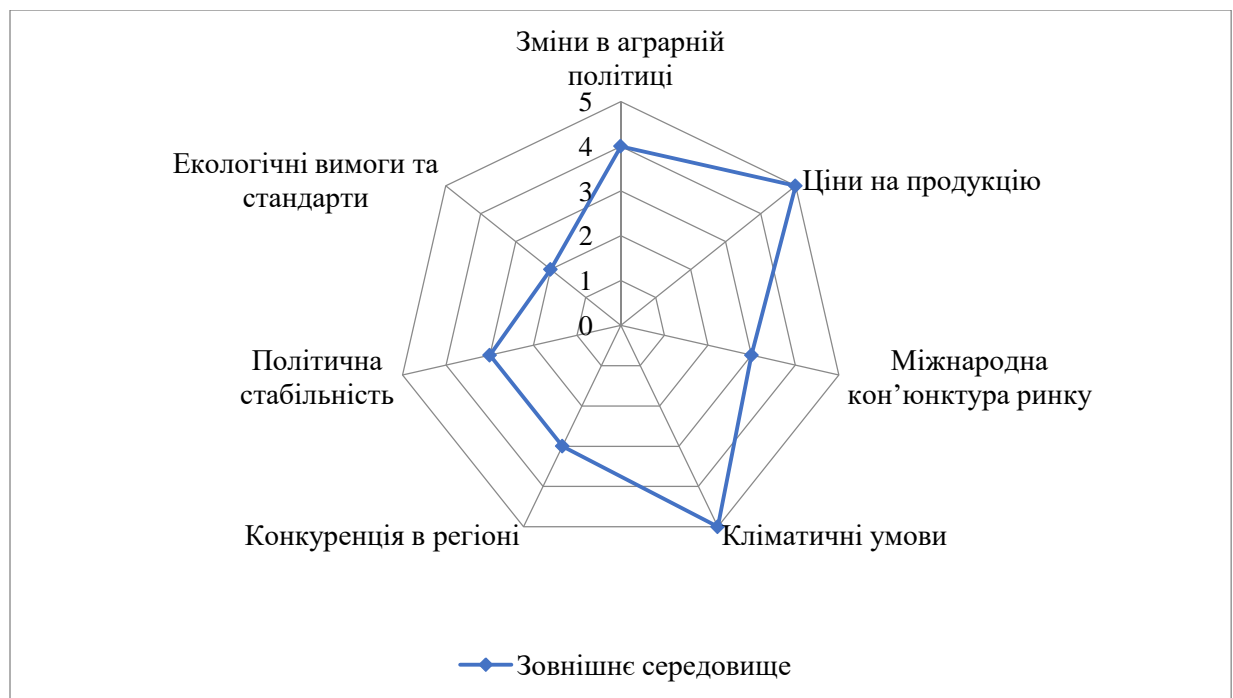


Рис. 2.1. Ранжування факторів значимості профілю зовнішнього середовища підприємства за 2024 рік

Серед внутрішніх чинників особливо важливими є матеріально-технічна база, професійна підготовка персоналу та ефективність управління. Підприємству необхідно зосередити зусилля на збереженні та розвитку

сильних сторін, водночас розробляючи адаптивні механізми реагування на зовнішні виклики (рис. 2.2).

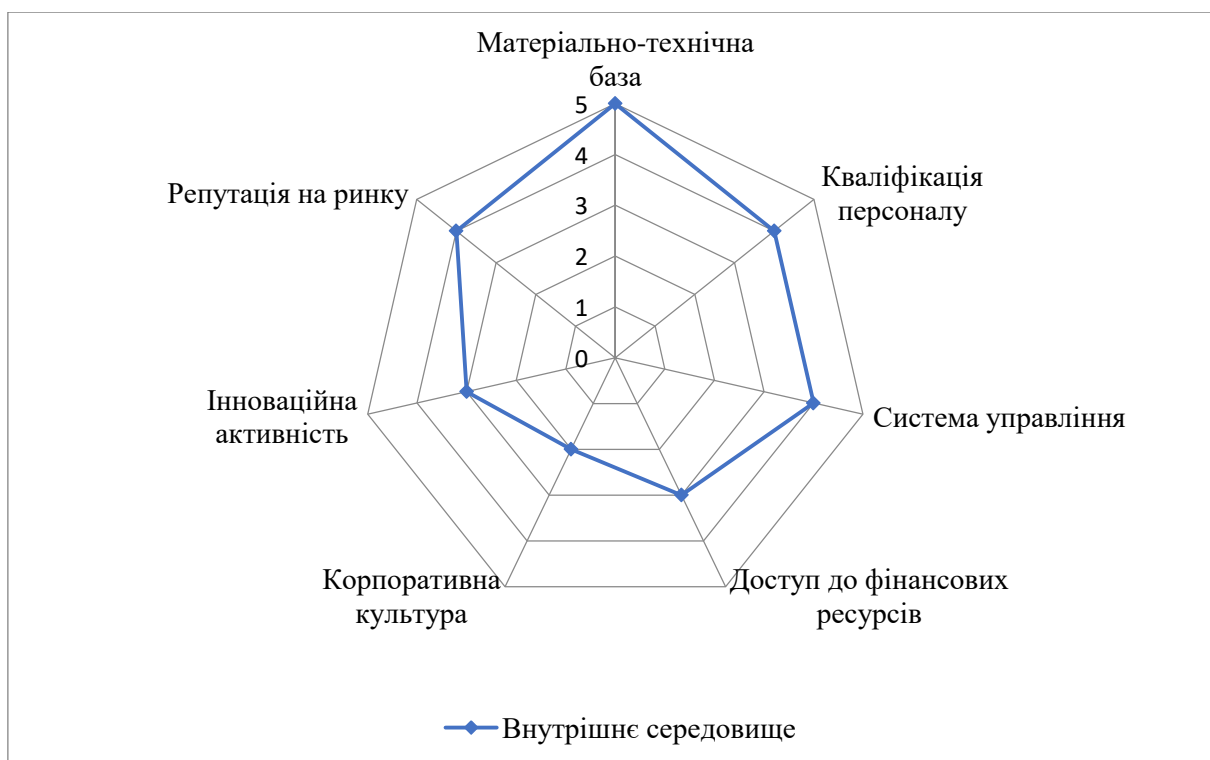


Рис. 2.2. Ранжування факторів значимості профілю внутрішнього середовища підприємства за 2024 рік

Після оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства доцільно проаналізувати, як ці чинники відображаються у його фінансових показниках. Динаміка фінансових результатів дає змогу побачити реальні наслідки впливу середовища на прибутковість і ефективність роботи (рис. 2.3). Аналіз фінансових результатів підприємства за три роки виявляє як позитивні тенденції, так і потенційні загрози для стабільності розвитку. Найбільш виразною рисою є суттєве зростання прибутковості, що свідчить про ефективну внутрішню трансформацію – оптимізацію витрат, удосконалення управлінських рішень, підвищення операційної результативності. Усе це вказує на зміцнення фінансової дисципліни та, ймовірно, посилення контролю за витратами.

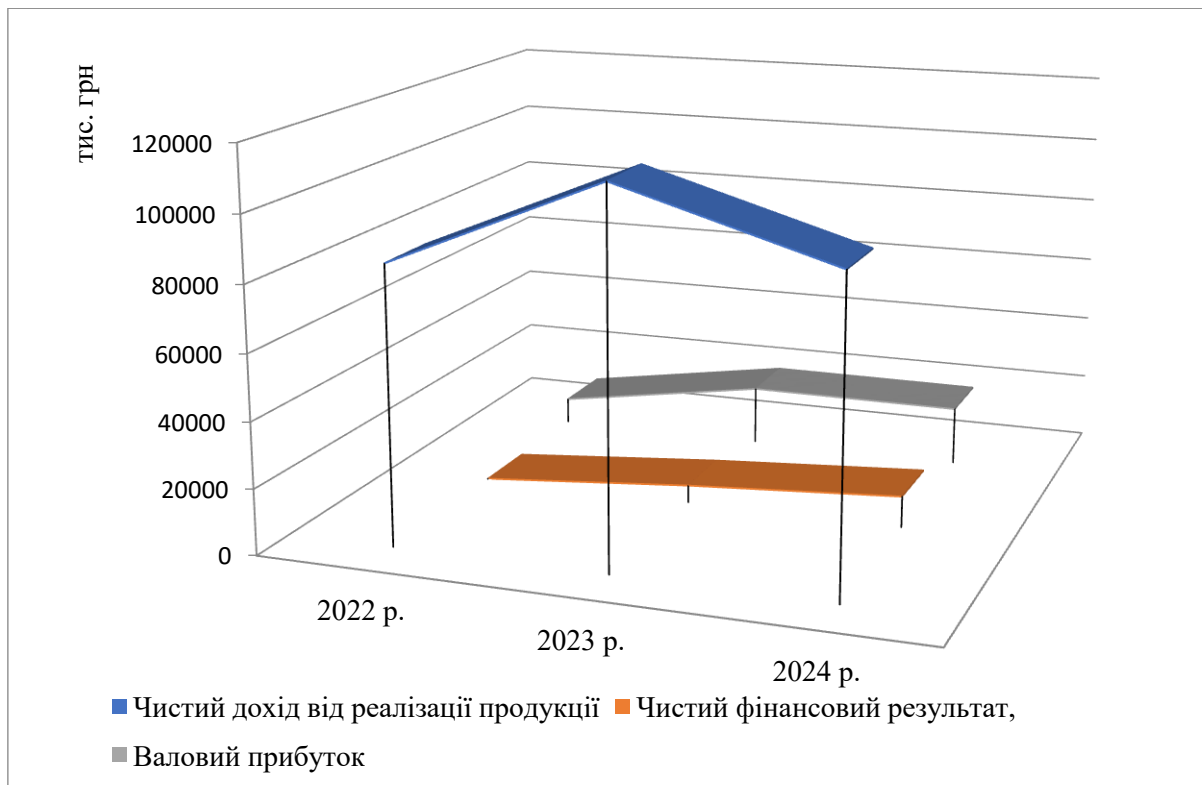


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 – 2024 рр.

Водночас зменшення обсягу реалізації продукції в останньому році може бути маркером певного перегріву внутрішніх резервів або зовнішнього тиску – конкуренції, нестабільного попиту чи цінових коливань на аграрну продукцію. Така тенденція не є критичною, але сигналізує про необхідність посиленої уваги до маркетингової політики, каналів збуту та ринкової гнучкості.

Особливо важливо, що попри зниження доходу, підприємству вдалося не просто утримати валовий прибуток, а ще й наростити чистий фінансовий результат. Це говорить про зрілість бізнес-процесів і перехід до більш ефективної моделі управління, коли фінансовий результат формується не лише за рахунок обсягів, а й якості управлінських рішень.

Таким чином, підприємство демонструє ознаки стійкості, хоча й потребує стратегічного переосмислення напрямів зростання. Подальший розвиток має базуватись на диверсифікації ринків, інвестиціях у збутові

канали та запровадженні технологій, які зменшують залежність від коливань зовнішнього середовища.

Оцінка ліквідності є ключовим елементом аналізу фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволяє визначити його спроможність своєчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Систематичне відстеження цього показника дає змогу виявляти потенційні ризики неплатоспроможності та оперативно реагувати на них. Ліквідність відображає, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи на грошові кошти для виконання поточних фінансових обов'язків. Це має важливе значення для підтримання стабільного функціонування та уникнення касових розривів у господарській діяльності. Показники ліквідності підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності підприємство за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,508	1,198	1,203	-0,037
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,508	1,198	0,131	-0,087
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0089	0,0050	0,0005	+0,0003

Аналіз динаміки показників ліквідності підприємства свідчить про зниження платоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє поступове зменшення, що сигналізує про зниження обсягу оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями. Ще більш тривожним є падіння коефіцієнта поточної ліквідності в 2024 році, що вказує на обмежену здатність підприємства покривати свої короткострокові борги у разі потреби. Значення абсолютної ліквідності залишається критично низьким протягом усього періоду, що свідчить про вкрай обмежений рівень грошових коштів. Такі тенденції вимагають посиленої уваги до управління оборотними активами, кредиторською заборгованістю та структури фінансування.

Після аналізу ліквідності важливо звернути увагу на динаміку оплати праці на підприємстві, оскільки рівень і своєчасність виплат впливають на мотивацію працівників та загальну продуктивність. Вивчення цих показників дозволяє оцінити соціальну стабільність колективу і впливати на формування сприятливого трудового клімату, що є ключовим для сталого розвитку підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка фонду оплати праці та середньої заробітної плати працівників,
2022 – 2024 рр.**

Показники	2022р	2023р	2024р	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	84371	112199	93188	-6726
Витрати на оплату праці, тис. грн	13817	11635	9121	-5505
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3247	2734	2143	-1294
Всього витрат, тис. грн	76382	94000	75195	-23686
Середньорічні доходи 1 працівника, тис. грн	130,35	168,62	144,78	-0,03
Частка виплат у витратах, %	18,09	12,38	12,13	-2,66
Коефіцієнт співвідношення витрат на оплату праці до доходу підприємства	16.37	10.37	9.79	-6,58
Відсоток затримок або несвоєчасних виплат заробітної плати	0,5	1,2	1,8	+1,3

Дані свідчать про зниження витрат на оплату праці протягом трьох років, що може свідчити про скорочення чисельності персоналу або зменшення середнього рівня заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи також зменшуються пропорційно зниженню фонду оплати праці, що є логічним наслідком. Загальні витрати підприємства демонструють значні коливання, з максимальним значенням у 2023 році і суттєвим падінням у 2024-му, що може свідчити про вплив зовнішніх факторів або внутрішню оптимізацію ресурсів. Середньорічні доходи на одного працівника мають позитивну динаміку до 2023 року, але потім дещо знизилась, що вказує на можливі проблеми із збереженням рівня оплати праці. Коефіцієнт співвідношення витрат на оплату праці знизився з 16,37% у 2022 році до 9,79% у 2024 році, що є наслідком зниження чисельності персоналу та скорочення фонду заробітної плати. Проте, одночасно з цим збільшується

відсоток затримок виплат, який з 0,5% у 2022 році зріс до 1,8% у 2024 році, що є негативним сигналом і вказує на проблеми з грошовими потоками або організацією виплат. Цей тренд потребує уваги, адже несвоєчасна оплата праці може негативно впливати на мотивацію персоналу і загальну продуктивність підприємства.

Загалом, підприємство демонструє покращення фінансових результатів і підвищення ефективності використання ресурсів, що позитивно впливає на його розвиток. Проте зростання рівня несвоєчасних виплат свідчить про певні соціальні виклики, які потребують негайної уваги для збереження стабільності колективу. Отже, подальша оптимізація управління ресурсами разом із покращенням соціальних умов стане ключовим фактором для забезпечення сталого зростання підприємства.

2.2. Аналіз впливу лідерства і комунікацій на ефективність управління підприємством

Аналіз ефективності управління підприємством крізь призму лідерських функцій та комунікативних процесів дозволяє виявити ключові детермінанти, що впливають на результативність діяльності суб'єкта господарювання. Керівництво підприємства дотримується позиції, що досягнення високої результативності можливе не лише завдяки наявності харизматичного чи авторитетного лідера, а насамперед через активну участь усіх членів колективу, налагоджену систему зворотного зв'язку, підтримку командної взаємодії та відповідального підходу до виконання спільних завдань. Такий підхід дозволяє створити умови для ефективного розподілу управлінських функцій і зростання внутрішньої мотивації працівників.

У сільськогосподарському підприємстві, відповідно до бачення адміністрації, лідерство розглядається як інструмент забезпечення стійкого розвитку та довгострокового успіху. Для визначення стилю лідерства на

досліджуваному аграрному підприємстві було проведено анкетування серед працівників. Метою було з'ясувати, як співробітники оцінюють управлінські підходи керівництва та виявити сильні й слабкі сторони стилю лідерства. На основі отриманих результатів сформовано узагальнену таблицю, яка відображає ключові показники, наявні проблеми та рекомендації щодо їх подолання. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка впливу стилю лідерства на управлінську ефективність аграрного підприємства: проблеми та шляхи вдосконалення, 2024 рік

Показник	Результат опитування	Виклик	Шляхи вирішення
Залучення колективу	4,1	Загалом позитивно, але деякі працівники хочуть більшого впливу	Розширити практики спільного прийняття рішень
Чіткі вказівки без обговорення	2,3	Вказівки часто не узгоджуються з командою, створює напругу	Зменшити авторитарний підхід, заохочувати діалог
Жорсткий контроль	2,5	Контроль існує, але не критичний, проте іноді заважає ініціативам	Запровадити баланс між контролем і свободою
Підтримка ініціатив	3,8	Ініціативи приймаються, але іноді без належного розвитку	Впровадити систему заохочення і реалізації ідей
Відкрите обговорення	4,2	Високий рівень відкритості, позитивний фактор	Підтримувати культуру відкритості
Делегування повноважень	3,9	Делегування є, але можна покращити	Проводити тренінги з делегування для керівників
Система винагород і покарань	3,7	Винагороди є, але іноді не достатньо прозорі	Оптимізувати мотиваційні програми
Адаптивність і підтримка інновацій	4,0	Підприємство адаптивне, сприяє інноваціям	Продовжувати інвестувати в навчання та розвиток
Визнання внеску працівників	4,1	Визнання достатнє, але можна інтенсифікувати	Запровадити регулярні заходи з визнання досягнень

Отримані дані свідчать про переважно позитивний стиль лідерства, орієнтований на залучення і мотивацію персоналу, що підтверджується високими оцінками залученості (4,1) та відкритості комунікації (4,2). Водночас існують певні виклики, зокрема надмірна директивність (2,3) і

жорсткий контроль (2,5), які стримують креативність і ініціативність співробітників. Загальна тенденція показує, що підприємство рухається у напрямку демократичного та трансформаційного стилю лідерства, проте потребує збалансованого підходу між контролем і свободою дій. Результати також підкреслюють важливість системного впровадження делегування повноважень і мотиваційних механізмів, що сприятиме подальшому розвитку корпоративної культури та підвищенню ефективності управління.

У процесі дослідження ефективності управління аграрним підприємством особливу увагу було приділено оцінці рівня довіри до керівництва як важливій складовій лідерства. Встановлення ступеня довіри є ключовим фактором, що впливає на мотивацію працівників, рівень їх залученості та загальну атмосферу в колективі. Для цього було проведено опитування серед працівників, яке дозволило не лише кількісно оцінити показники довіри, а й виявити існуючі проблемні моменти, які можуть стримувати розвиток підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз рівня довіри до керівництва підприємства, 2024 рік

Показник	Середня оцінка	Відсоток високих оцінок (4-5)	Виявлені проблеми	Рекомендації
Чесність та відкритість	4,3	82%	18% респондентів мають сумніви	Підвищити прозорість рішень
Справедливість у прийнятті рішень	4,0	76%	Деякі співробітники відчують упередженість	Вдосконалити політику прийняття рішень
Підтримка у складних ситуаціях	4,1	79%	Іноді відсутня оперативна допомога	Розробити систему підтримки
Вільність вираження думок	3,8	70%	Страх негативних наслідків залишається	Заохочувати відкритий діалог
Делегування відповідальності	3,7	68%	Недостатнє делегування	Навчати керівників навичкам делегування
Взаємна повага	4,4	85%	Мінімальні конфлікти	Підтримувати корпоративну культуру
Відкритість до зворотного зв'язку	4,0	78%	Не всі ініціативи враховуються	Впровадити регулярний зворотний зв'язок
Загальна довіра	4,1	80%	Потрібне підвищення довіри	Посилити комунікацію і прозорість

Отримані результати дають змогу визначити сильні сторони керівництва, а також сфери, що потребують подальшого удосконалення. Зокрема, аналіз свідчить про необхідність покращення практик делегування повноважень і створення безпечнішого середовища для відкритого обговорення ідей та пропозицій. Впровадження відповідних рекомендацій сприятиме зміцненню довіри в колективі, що у свою чергу підвищить ефективність управління, сприятиме більшій згуртованості команди та підвищенню продуктивності підприємства загалом.

Поряд із рівнем довіри, не менш важливою складовою ефективного управління є якість внутрішніх комунікацій у підприємстві. Ефективна комунікація сприяє своєчасному обміну інформацією, підвищенню залученості працівників та зниженню ризиків непорозумінь, що особливо актуально для аграрного сектору з огляду на сезонність і технологічні особливості виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій на аграрному підприємстві, 2024 рік

Показник	Опис показника	Оцінка (за шкалою 1–5)	Виявлені проблеми	Рекомендації для покращення
Чіткість інформації	Наскільки зрозуміло доноситься інформація від керівництва до працівників	3,8	Недостатня деталізація важливої інформації	Впровадження регулярних брифінгів та звітів
Оперативність обміну інформацією	Швидкість передачі інформації між підрозділами	3,5	Затримки у передачі даних між відділами	Використання цифрових комунікаційних платформ
Зворотний зв'язок	Частота і якість отримання відгуків від працівників	3,2	Низький рівень ініціатив «знизу»	Запровадження анонімних опитувань та відкритих зустрічей
Взаєморозуміння в колективі	Ступінь розуміння цілей та завдань серед працівників	3,7	Різне трактування завдань	Регулярні тренінги та командні наради
Доступність інформації	Легкість доступу працівників до необхідних ресурсів і документів	4,0	Недостатньо централізована система документів	Впровадження корпоративного порталу для співробітників

Отримані результати свідчать про наявність значного потенціалу для підвищення якості внутрішніх комунікацій на підприємстві. Недосконалості в передачі інформації та недостатня активність зворотного зв'язку можуть стримувати ефективність роботи колективу та впливати на своєчасність прийняття управлінських рішень. Удосконалення комунікаційних процесів є необхідним кроком для зміцнення взаєморозуміння серед працівників і створення сприятливого інформаційного середовища, що позитивно вплине на загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

З метою комплексного вивчення ролі лідерства та комунікацій у процесах управління аграрним підприємством було проведено детальний аналіз основних показників. Розглянувши їхній вплив на діяльність організації, вдалося виділити ключові проблеми та визначити ступінь їхнього впливу на ефективність управління (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз впливу складових лідерства та комунікацій на ефективність управління аграрним підприємством

Показник	Складова	Оцінка (1–5)	Виявлені проблеми	Вплив на загальну ефективність управління
1	2	3	4	5
Рівень конфліктності	Частота конфліктів	3,3	Конфлікти виникають щомісяця	Зниження морального духу та продуктивності
	Інтенсивність конфліктів	2,9	Конфлікти впливають на робочий настрій	Погіршення внутрішньої атмосфери, втрати часу
	Залученість керівництва у розв'язання конфліктів	3,2	Повільне реагування керівництва	Затягування вирішення проблем, зниження довіри
Відсоток виконання цілей	Дотримання строків	3,5	Часті затримки у реалізації проєктів	Втрата конкурентних переваг через несвоєчасність
	Якість виконання	3,7	Деякі цілі виконуються формально	Зниження якості продукції/послуг, негативний імідж
	Відповідність ресурсам	3,1	Недостатнє фінансування і кадри	Обмеження потенціалу розвитку підприємства
Індекс адаптивності до змін	Готовність до змін	2,8	Спротив змін серед частини персоналу	Уповільнення розвитку, втрата можливостей

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
	Швидкість впровадження змін	3,0	Процес впровадження зтягується	Зниження гнучкості та конкурентоспроможності
	Рівень підтримки змін	2,9	Низька мотивація підтримувати нововведення	Зменшення ефективності змін та інновацій

Проведений аналіз демонструє, що окремі складові лідерства і комунікацій мають суттєвий вплив на ефективність управління аграрним підприємством. Зокрема, високий рівень конфліктності серед працівників негативно позначається на робочому кліматі та продуктивності, що вимагає впровадження системних підходів до управління конфліктами. Виявлені затримки у виконанні поставлених цілей свідчать про необхідність удосконалення процесів планування та контролю за реалізацією завдань. Низька адаптивність до змін відображає спротив частини персоналу, що ускладнює впровадження інновацій і знижує гнучкість підприємства в умовах ринку.

Водночас недостатній рівень підтримки змін з боку колективу підкреслює важливість розвитку культури відкритої комунікації і залучення співробітників до процесів трансформації. Для підвищення загальної ефективності управління необхідно активізувати лідерські функції, спрямовані на мотивацію, підтримку та розвиток персоналу. Застосування комплексних заходів з усунення виявлених проблем забезпечить посилення конкурентних переваг і стабільний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та підвищеної конкуренції ефективне лідерство та якісна комунікація відіграють ключову роль в успішному управлінні організацією. Саме від цих факторів залежить рівень мотивації персоналу, згуртованість команди та досягнення стратегічних цілей. Проте, навіть досвідчені керівники стикаються з викликами у взаємодії з підлеглими та прийнятті управлінських рішень. Тому постає потреба у постійному вдосконаленні як особистісних якостей лідера, так і внутрішніх комунікаційних процесів. Для досягнення цього важливо впроваджувати конкретні методи та підходи, які дозволять зміцнити взаємодовіру, підвищити продуктивність та створити сприятливий клімат у колективі. Зокрема, йдеться про розвиток емоційного інтелекту, створення відкритого інформаційного простору, навчання управлінців, а також впровадження сучасних технологічних рішень (рис.3.1).

У результаті впровадження зазначених шляхів вдосконалення лідерства та комунікації на підприємстві, можна очікувати значне покращення внутрішніх процесів і взаємодії між співробітниками. Розвиток емоційного інтелекту керівників сприятиме кращому розумінню потреб команди, що позитивно вплине на мотивацію та лояльність працівників. Прозорі канали комунікації дозволять уникнути непорозумінь та забезпечити швидкий обмін інформацією, що є критично важливим у швидко змінюваному бізнес-середовищі. Навчання і розвиток управлінських навичок підвищить ефективність прийняття рішень і сприятиме кращому вирішенню конфліктів. Впровадження сучасних технологій допоможе оптимізувати внутрішні процеси і полегшити роботу команди, що в свою чергу знизить навантаження на керівництво і дозволить зосередитись на стратегічних завданнях.



Рис. 3.1. Рекомендовані шляхи вдосконалення лідерства та комунікації в управлінні підприємством, 2026 – 2030 рр.

Забезпечення чіткої стратегії комунікації в межах підприємства допоможе злагоджено рухатись до спільних цілей, що є важливим для збереження його конкурентоспроможності. Завдяки таким змінам, підприємство зможе адаптуватися до швидких змін на ринку та ефективно реагувати на нові виклики. Керівники, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, зможуть краще мотивувати працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку та зростанню. Відкриті канали комунікації допоможуть усунути бар'єри між різними рівнями організації, що забезпечить швидший обмін ідеями та інноваціями. В результаті, підприємство не лише підвищить свою продуктивність, а й зміцнить корпоративну культуру, що стане основою для його довгострокового успіху.

Пропонуємо підприємству з метою удосконалення системи комунікацій на підприємстві впровадити електронну платформу внутрішньої взаємодії, яка забезпечить прозорий, оперативний та надійний обмін інформацією між усіма підрозділами. Такий крок є особливо актуальним для аграрної галузі, де працівники часто виконують завдання у віддалених локаціях – на полях, фермах, елеваторах або в ремонтних цехах. В умовах територіальної розпорошеності колективу традиційні форми комунікації, зокрема усні доручення, телефонні дзвінки чи паперові оголошення, втрачають ефективність, адже інформація може бути втрачена, викривлена або отримана із запізненням. Рекомендуємо для аграрного підприємства платформу Microsoft Teams, яка поєднує чати, відеоконференції, обмін файлами та спільну роботу в одному середовищі. Вона дозволяє створювати окремі канали для підрозділів або проєктів, забезпечуючи прозору й структуровану комунікацію. Завдяки інтеграції з календарем, Word, Excel та PowerPoint, працівники можуть ефективно планувати завдання і працювати над документами в реальному часі. Платформа підтримує мобільну версію, що зручно для польових працівників. Microsoft Teams підвищує оперативність взаємодії та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору на підприємстві (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Проектний план впровадження системи Microsoft Teams на підприємстві, 2026 – 2030 рр.

Рік	Етап / захід	Очікувані результати	Проектна ефективність (%)	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
1	Аналіз потреб, підготовка ІТ-інфраструктури, пілотне впровадження	Виявлення слабких місць комунікації, запуск платформи в окремих відділах	+10% покращення координації	Ліцензії Microsoft 365, аудит інфраструктури, базова техпідтримка
2	Повномасштабне впровадження Teams на всіх підрозділах	Уніфікована система взаємодії на підприємстві, скорочення часу передавання завдань	+25% оперативності обміну інформацією	Інтернет-доступ, комп'ютери / планшети, хмарне сховище

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
3	Інтеграція з мобільними пристроями, навчання польових працівників	Робочі бригади на полі отримують завдання та інструкції в реальному часі	+30% швидкість прийняття рішень	Смартфони, мобільний інтернет, навчальні відео, адаптована мобільна версія Teams
4	Автоматизація задач, календарів, звітності через Teams + Power Automate	Зменшення рутинної роботи, своєчасне виконання завдань	+35% ефективність управлінських дій	Power Automate, шаблони форм і нагадувань, навчання з автоматизації
5	Оптимізація процесів, аналітика роботи в Teams, масштабування на партнерів	Єдина цифрова платформа для взаємодії з працівниками й зовнішніми підрядниками	+45% загальна ефективність комунікацій	Аналітичні панелі (Power BI), система оцінки KPI, підтримка зовнішніх користувачів

Впровадження платформи Microsoft Teams на підприємстві є стратегічно обґрунтованим кроком, що спрямований на створення відкритої, зручної та ефективної системи внутрішньої комунікації. Запропонована п'ятирічна модель реалізації забезпечує поступовий перехід від базових інформаційних рішень до комплексної цифрової взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

Кожен етап реалізації передбачає чітко окреслені результати та необхідні ресурси: від програмного забезпечення і технічного оснащення до організації навчання персоналу та автоматизації управлінських процесів. В таблиці простежується зростаюча проектна ефективність — від 10% у перший рік до 45% на п'ятому етапі, що свідчить про нарощування продуктивності та скорочення інформаційних втрат у процесі управління.

Використання Microsoft Teams як основної платформи забезпечить єдиний інформаційний простір, підвищить прозорість комунікацій та сприятиме формуванню гнучкої організаційної культури, готової до викликів ринку та змін у зовнішньому середовищі.

Ефективна внутрішня комунікація є основою злагодженої роботи всіх підрозділів аграрного підприємства. Проте навіть найкращі інструменти комунікації не принесуть бажаного результату без належного рівня управлінської культури та лідерських навичок керівників. Саме тому

наступним етапом після впровадження цифрових платформ є розвиток м'яких навичок (soft skills) управлінців. З цією метою пропонується реалізація навчальної програми, спрямованої на підвищення комунікативної компетентності, лідерства та вміння вирішувати конфлікти (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Проект програми «Лідерство та комунікація для керівників аграрного сектору», 2026 рік

Місяць	Назва модуля	Основні теми	Формат	Тривалість
січень	Сучасне аграрне лідерство	Типи лідерства, особливості лідера в агросекторі, стиль керівництва в умовах сезонності	Очний тренінг	2 дні
березень	Управління конфліктами в команді	Джерела конфліктів, техніки вирішення, профілактика емоційного вигорання	Практичний семінар	1 день + 1 онлайн-сесія
липень	Публічні виступи та внутрішня комунікація	Виступи на зборах, робота з польовими бригадами, чіткість у комунікації	Майстер-клас з коучем	1 день
вересень	Персональне зростання керівника	Індивідуальна робота з коучем, розвиток емоційного інтелекту, цілі лідера	Коучинг 1:1 (індивідуально)	4 сесії по 1 годині

Короткострокова програма є необхідним стартовим етапом для швидкого підвищення управлінських і комунікативних навичок керівників аграрного підприємства. Місцем проведення навчальних заходів можуть бути конференц-зала головного офісу аграрного підприємства, що забезпечить зручність для внутрішніх керівників та мінімальні витрати на організацію. Альтернативно можна залучити навчальну аудиторію Полтавського державного аграрного університету, яка обладнана сучасною технікою і має досвід проведення профільних тренінгів для агросектору. Також можливим варіантом є співпраця з бізнес-центром «AgroHub», який спеціалізується на підтримці аграрних стартапів та проводить корпоративні навчальні програми.

Для проведення тренінгів та коучингових сесій рекомендується запросити зовнішніх експертів із підтвердженим досвідом роботи в аграрній сфері, зокрема:

- сертифікованих бізнес-тренерів, які спеціалізуються на розвитку лідерських компетенцій та управлінських навичок у сільськогосподарських підприємствах (наприклад, представників компаній «AgroConsult» чи «FarmLeadership»);

- коучів з практичним досвідом впровадження змін в агробізнесі, які допоможуть адаптувати навчальний матеріал до специфіки польових умов та сезонності;

- психологів-консультантів із напрямку управління персоналом у сільськогосподарських організаціях, що мають практику роботи з конфліктами в багатопрофільних командах (наприклад, фахівців Центру розвитку персоналу «AgroHR»).

Таке поєднання локацій і кваліфікованих фахівців забезпечить максимальну ефективність навчального процесу і практичну цінність для керівників аграрного підприємства.

Завершивши реалізацію короткострокової програми, підприємство отримує базово підготовлених керівників із оновленими управлінськими навичками. Однак для забезпечення сталого розвитку та довготривалих змін необхідно впроваджувати системний підхід до навчання, орієнтований на майбутнє. Саме тому пропонується друга частина програми – перспективний п'ятирічний план розвитку управлінського потенціалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проект перспективної програми розвитку управлінських компетентностей керівництва підприємства на 2026 – 2030 рр.

Рік	Назва блоку	Очікувані напрями розвитку	Формат реалізації	Потенційний ефект
1	Післятренінговий супровід	Менторинг, онлайн-групи підтримки, практичні завдання з реального середовища	Онлайн / офлайн сесії раз на місяць	Закріплення навичок, підтримка змін

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
2	Управління змінами	Як залучати команду до змін, впровадження нових технологій в агросфері	Тренінг із залученим експертом	Зменшення опору нововведенням
3	Крос-	Командна робота між	Симуляційні	Поліпшення

	функціональна взаємодія	службами: агрономія, логістика, збут, бухгалтерія	ігри / бізнес-кейси	міждепартаментної взаємодії
4	Розвиток корпоративної культури	Лідерство через цінності, етика, відповідальність	Воркшопи, обговорення кейсів	Зміцнення довіри в колективі
5	Підготовка наступників (кадровий резерв)	Навчання молодих спеціалістів управлінню, формування внутрішніх наставників	Наставництво + внутрішня програма	Зменшення ризику управлінських "вакуумів"

Перспективна програма розвитку управлінських компетентностей на 5 років передбачає системний підхід до формування ефективної лідерської команди, здатної адаптуватися до динамічних змін аграрного ринку та внутрішніх процесів підприємства. Реалізація цієї програми сприяє підвищенню ефективності координації між різними підрозділами підприємства, такими як агрономічна служба, виробничі бригади, логістика та бухгалтерія. Практично це означає скорочення часу на обмін інформацією, зменшення помилок у плануванні та виконанні польових робіт, а також оптимізацію логістичних процесів, що безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення врожайності. Завдяки покращенню взаємодії керівників у різних сферах забезпечується більш своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищується загальна продуктивність підприємства.

Програми розвитку лідерських компетентностей, які передбачають як короткострокові, так і довгострокові заходи, створюють міцну основу для підвищення управлінської ефективності на підприємстві. Водночас, сучасні виклики аграрного сектору вимагають більш гнучких і практично орієнтованих підходів до лідерства. Саме тому доцільно перейти від загальних навчальних програм до впровадження концепції адаптивного лідерства (рис. 3.2). Такий підхід дозволяє враховувати специфіку виробничих процесів, динаміку ринкових умов і кадрові особливості підприємства. Адаптивне лідерство спрямоване на розвиток навичок швидкого реагування, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективної мотивації команди. Запровадження цієї концепції забезпечить

безпосередній вплив на операційну діяльність та підвищить загальну продуктивність аграрного підприємства.



Рис. 3.2. Проектні етапи впровадження адаптивного лідерства на підприємстві, 2026 – 2030 рр.

Впровадження етапів адаптивного лідерства на досліджуваному аграрному підприємстві дозволяє цілеспрямовано розвивати ключових керівників, що впливають на виробничі процеси. Індивідуальні плани розвитку враховують специфіку сезонних і ринкових викликів, підвищуючи ефективність навчання. Практичні воркшопи формують навички швидкого прийняття рішень і мотивації у польових умовах. Система peer-to-peer коучингу сприяє обміну досвідом і підтримці молодших менеджерів. Моніторинг показників дозволяє оцінити вплив програми на продуктивність, а збір зворотного зв'язку – адаптувати її відповідно до потреб підприємства.

Наступним кроком у впровадженні адаптивного лідерства стане реалізація структурованих активностей, що забезпечать безперервне вдосконалення компетенцій керівників (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендовані заходи для впровадження адаптивного лідерства на підприємстві на 2026 – 2030 рр.

Запропоновані заходи є відповіддю на актуальні виклики, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах змін клімату, нестабільних ринків та дефіциту кваліфікованого управлінського персоналу. Практика показує, що традиційні моделі керівництва не забезпечують належної гнучкості в ухваленні рішень та адаптації до непередбачуваних обставин. Водночас адаптивне лідерство дозволяє сформувати команду, здатну швидко реагувати на кризові ситуації, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити залученість працівників. Таким чином, упровадження даних заходів формує

не лише управлінську гнучкість, а й стале середовище розвитку, в якому керівники готові до викликів, мотивовані та відповідальні за результати.

Зважаючи на важливість формування адаптивного лідерства в аграрному секторі, доцільним є стратегічне партнерство з Полтавським державним аграрним університетом. Така співпраця дозволить не лише підвищити рівень управлінських компетенцій керівного складу, а й впровадити сталі механізми передачі знань, обміну досвідом та практичного навчання. Пропонуємо довгостроковий проєкт до 2029 року, який охоплює ключові напрями розвитку адаптивного лідерства на базі університетсько-виробничої взаємодії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проєкт університетсько-виробничої співпраці з розвитку адаптивного лідерства, 2026–2029 рр.

Рік	Напрямок заходу	Тема	Партнери / залучені фахівці	Очікуваний ефект	Орієнтовний бюджет, грн
1	2	3	4	5	6
2026	Цифрові тренінги	Адаптивне управління: кейси для аграріїв	ПДАУ, викладачі кафедри менеджменту, IT-спеціалісти	Покращення реакції на зміни, оцифрування рішень	85000
2026	Коучинг	Мобільний коучинг керівника: прийняття рішень у полі	Коучі з досвідом у агро, ПДАУ	Поліпшення якості управління на місцях	60000
2026	Менторство	Наставництво з адаптивного стилю керівництва	Досвідчені керівники + викладачі кафедри менеджменту, ПДАУ	Поступова зміна управлінської культури	70000
2027	Peer-to-peer коучинг	Внутрішня експертиза: зустрічі керівників підрозділів	Модератори від ПДАУ	Розвиток культури співпраці	65000
2027	Професійні майстер-класи	Лідерство в аграрному бізнесі (із залученням випускників ПДАУ)	Практики-аграрії, випускники, викладачі кафедри менеджменту ПДАУ	Встановлення ролі прикладного лідерства	80000
2028	Аналітика ефективності	KPI-аналіз керівників: цифрові інструменти	IT-компанії, кафедра статистики ПДАУ	Оптимізація управління, прозора оцінка	110000

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
2028	Медіа освіта для	Комунікація, репутація,	Фахівці з PR, викладачі ПДАУ	Посилення іміджу підприємства	75000

	лідерів	публічність			
2029	Лідерський форум	Регіональний агролідерський саміт	ПДАУ, агропартнери, асоціації	Платформа обміну та нетворкінгу	150000
2029	Системне оновлення	Інституціоналізація адаптивного лідерства (положення, політики)	ПДАУ, юристи, консультанти з HR	Закріплення адаптивного підходу в культурі	95000

Запропонований проєкт співпраці між підприємством та Полтавським державним аграрним університетом має науково обґрунтований та практично орієнтований характер, оскільки поєднує сучасні освітні інструменти з конкретними потребами виробничого середовища. Впровадження адаптивного лідерства на основі цифрових тренінгів, коучингових сесій, сценарних симуляцій, peer-to-peer форматів і менторських програм дозволяє цілеспрямовано формувати гнучкі управлінські компетенції в умовах невизначеності та мінливого аграрного ринку. Залучення університету як академічного партнера забезпечує фахову підтримку, системність реалізації програми та практичну значущість кожного заходу.

Таким чином, розроблений проєкт може бути рекомендований до поетапного впровадження як ефективна модель розвитку адаптивного лідерства у взаємодії «освіта – виробництво».

Для ефективної реалізації потенціалу лідерства в підприємстві необхідно системно підходити до його розвитку, враховуючи як технологічні, так і людські та стратегічні аспекти управління. Запропонована модель розвитку потенціалу лідерства допомагає структурувати ключові напрямки діяльності, спрямовані на підвищення адаптивності підприємства в умовах динамічного ринку. Вона охоплює комплекс заходів, що сприяють не лише вдосконаленню управлінських процесів, а й формуванню корпоративної культури, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує послідовний розвиток лідерських компетенцій, необхідних для сталого успіху підприємства (рис. 3.4).

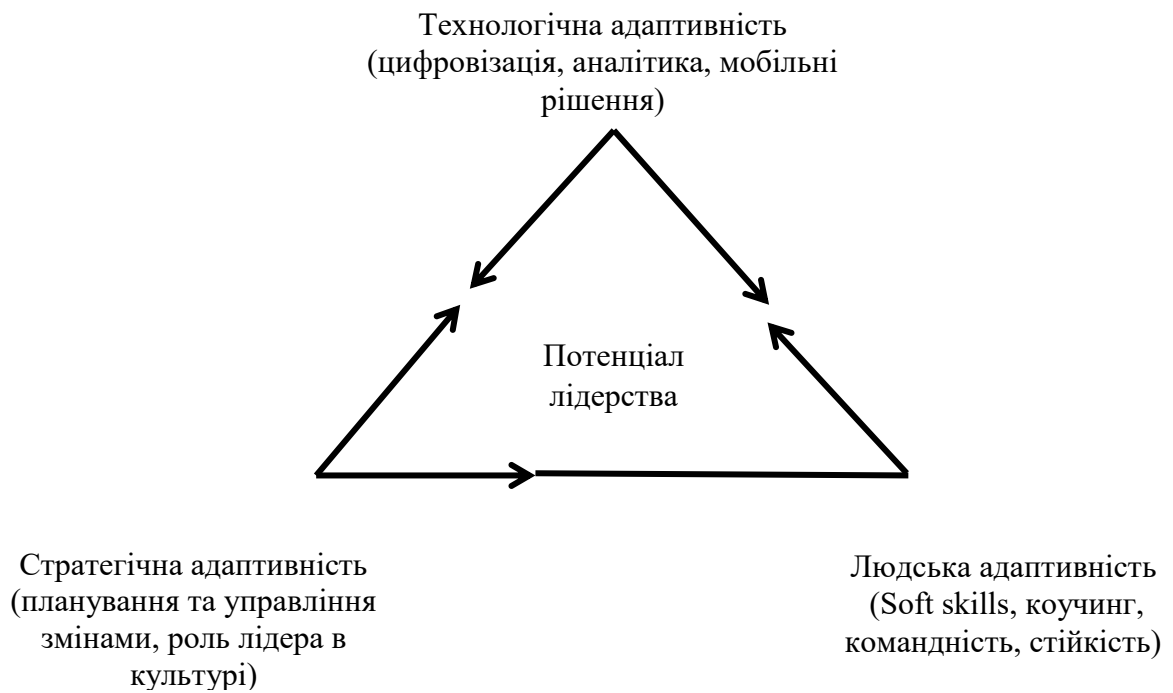


Рис. 3.4. Інноваційна модель розвитку потенціалу лідерства підприємства на 2026 – 2030 рр.

Запропонована модель розвитку потенціалу лідерства в умовах адаптивного управління є системною відповіддю на виклики нестабільного зовнішнього середовища, спрямованою на підвищення стратегічної гнучкості підприємства. Її теоретико-методологічне підґрунтя ґрунтується на синтезі сучасних підходів до цифрової трансформації, управління людськими ресурсами та формування організаційної культури, орієнтованої на зміни.

У структурі моделі відображено практичну реалізацію адаптивного лідерства через багаторівневу систему заходів, таких як цифрові освітні формати, менторинг, коучинг, реєр-to-реєр взаємодія, що не лише формують лідерські компетентності, а й сприяють трансформації управлінських підходів. Таким чином, модель виконує функцію інтеграційного ядра, що забезпечує взаємодію між елементами управління персоналом, освітніми ініціативами та інноваційною діяльністю підприємства.

Запропонована стала логічним підсумком реалізації запропонованих раніше програм, зокрема довгострокових і короткострокових ініціатив з

підвищення управлінських компетентностей, формування командної взаємодії та впровадження адаптивного лідерства в умовах аграрного виробництва. У подальшій таблиці подано візуалізовану структуру цієї моделі, де кожен компонент представлений як функціональний напрям розвитку підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структурна реалізація інноваційної моделі розвитку потенціалу лідерства підприємства на основі стратегічної, людської та технологічної адаптивності

Компонент адаптивності	Ключові напрями реалізації	Мета	Інструменти	Очікувані результати
1. Технологічна адаптивність	Впровадження цифрових платформ управління-	Забезпечити швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища	CRM, ERP, BI-системи	Прозорість управління, швидкість реакції, зменшення людського фактора в аналітиці
	Автоматизація аналізу управлінських даних (KPI)		Цифрові панелі управління	
	Використання мобільних застосунків для прийняття рішень		Онлайн-моніторинг показників	
2. Людська адаптивність	Розвиток м'яких навичок керівників-	Підвищити стресостійкість, гнучкість і ініціативність персоналу	Психотренінги	Підвищення мотивації, командна згуртованість, кадровий резерв лідерів
	Коучинг і менторство-і тренінги		Програми лідерського коучингу	
	Формування адаптивної поведінки через симуляційн		Peer-to-peer формати	
3. Стратегічна адаптивність	Впровадження адаптивного стратегічного планування	Забезпечити довгострокову гнучкість організації до змін	Адаптивні стратегії	Посилення ролі керівників як стратегів, оновлення управлінської культури
	Інституціоналізація лідерства через політики та стандарти		Лідерські моделі поведінки	
	Ротація управлінських кадрів		Аудит лідерських рішень	

Наведені в таблиці 3.5 заходи відображають не лише логіку поступового впровадження адаптивного лідерства, а й його глибоку інтеграцію в усі рівні

функціонування підприємства. Стратегічна адаптивність забезпечується за рахунок планового впровадження нових управлінських підходів, формування політик і механізмів, що реагують на зовнішні зміни, а також через інституціоналізацію принципів гнучкого керівництва. Це дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції в умовах нестабільності ринку та непередбачуваності аграрного середовища.

Людська адаптивність проявляється через інвестиції у розвиток персоналу: запровадження менторських та коучингових програм, підтримку ініціатив керівників і формування міжособистісної довіри. Це посилює культуру командної роботи, сприяє обміну досвідом між різними поколіннями управлінців і створює основу для сталого лідерського середовища. Технологічна адаптивність представлена інструментами цифровізації управління, аналітичними платформами, мобільними додатками для зворотного зв'язку, що підвищують прозорість управлінських рішень і сприяють гнучкості в оперативному реагуванні.

Зміст таблиці має безпосередній зв'язок з раніше розробленими підходами до впровадження адаптивного та службового лідерства. У ній реалізуються положення про делегування, розвиток ініціативи на всіх рівнях, а також формування колективної відповідальності за результати. Послідовність заходів охоплює п'ятирічний період, що забезпечує поетапність змін, поступову зміну управлінської культури і зменшує ризики організаційного опору. Особливої практичної значущості набуває участь Полтавського державного аграрного університету як партнера в реалізації проєкту: його науково-педагогічний потенціал сприяє верифікації управлінських практик, посиленню освітньої складової та впровадженню доказового підходу до оцінки ефективності лідерських програм.

Таким чином, представлена модель виконує не лише роль деталізованого плану дій, а й відображає глибоку практичну трансформацію підприємства в бік стратегічної керованості, людського потенціалу та

технологічної гнучкості, забезпечуючи системний розвиток лідерського потенціалу як одного з ключових активів сучасної організації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що лідерство в сучасному аграрному підприємстві виступає не лише управлінською функцією, а й стратегічним ресурсом, здатним формувати стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність організації. Дослідження довело, що реалізація лідерського потенціалу потребує системного, цілеспрямованого підходу, в основі якого – поєднання гнучкості, ціннісного орієнтування та технологічної підтримки. Запропоновані в роботі проєктні рішення, модельні розробки й інструменти формування адаптивного лідерства створюють основу для глибокої трансформації управлінської культури.

Особливу увагу приділено практичній площині: участі стейкхолдерів, взаємодії з освітніми інституціями, зокрема Полтавським державним аграрним університетом, цифровізації управління, а також розвитку внутрішніх ініціатив. Запропонована інноваційна модель розвитку лідерського потенціалу через стратегічну, людську та технологічну адаптивність доводить, що лідерство має розвиватися не точково, а інтегровано – як частина управлінської екосистеми підприємства. Таке бачення відкриває перспективи сталого розвитку, високої мобільності управлінських рішень і глибшої відповідальності кожного учасника організації за її майбутнє.

ВИСНОВКИ

За результатами цього дослідження зроблено наступні висновки:

1. Підкреслено, що комунікації виступають критичним ресурсом управлінського процесу. Їх ефективне функціонування забезпечує узгодженість дій, формує довіру та забезпечує адаптивність організації до змін. Успішна діяльність підприємства в умовах турбулентного середовища залежить від якості як формальних, так і неформальних комунікацій, їх інтеграції в загальну систему управління та постійного вдосконалення.

2. Акцентовано увагу на діяльності підприємства, яка формується під впливом значної кількості як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш критичними для стратегічного планування є коливання цін на аграрну продукцію, кліматичні умови та державна політика, які мають високий рівень впливу. Серед внутрішніх чинників особливо важливими є матеріально-технічна база, професійна підготовка персоналу та ефективність управління. Підприємству необхідно зосередити зусилля на збереженні та розвитку сильних сторін, водночас розробляючи адаптивні механізми реагування на зовнішні виклики.

3. Підкреслено, що динаміка фінансових результатів підприємства за три роки виявляє як позитивні тенденції, так і потенційні загрози для стабільності розвитку. Найбільш виразною рисою є суттєве зростання прибутковості, що свідчить про ефективну внутрішню трансформацію – оптимізацію витрат, удосконалення управлінських рішень, підвищення операційної результативності. Усе це вказує на зміцнення фінансової дисципліни та, ймовірно, посилення контролю за витратами.

4. Наголошено про зниження платоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє поступове зменшення, що сигналізує про зниження обсягу оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями. Ще більш тривожним є падіння коефіцієнта поточної ліквідності в 2024 році, що вказує на обмежену здатність підприємства покривати свої короткострокові борги у разі потреби.

Значення абсолютної ліквідності залишається критично низьким протягом усього періоду, що свідчить про вкрай обмежений рівень грошових коштів. Такі тенденції вимагають посиленої уваги до управління оборотними активами, кредиторською заборгованістю та структури фінансування.

5. Відмічено, про переважно позитивний стиль лідерства, орієнтований на залучення і мотивацію персоналу, що підтверджується високими оцінками залученості та відкритості комунікації. Водночас існують певні виклики, зокрема надмірна директивність і жорсткий контроль, які стримують креативність і ініціативність співробітників. Загальна тенденція показує, що підприємство рухається у напрямку демократичного та трансформаційного стилю лідерства, проте потребує збалансованого підходу між контролем і свободою дій.

6. Підкреслено, що окремі складові лідерства і комунікацій мають суттєвий вплив на ефективність управління аграрним підприємством. Зокрема, високий рівень конфліктності серед працівників негативно позначається на робочому кліматі та продуктивності, що вимагає впровадження системних підходів до управління конфліктами. Виявлені затримки у виконанні поставлених цілей свідчать про необхідність удосконалення процесів планування та контролю за реалізацією завдань. Низька адаптивність до змін відображає спротив частини персоналу, що ускладнює впровадження інновацій і знижує гнучкість підприємства в умовах ринку.

7. Рекомендовано шляхи вдосконалення лідерства та комунікації в управлінні підприємством, що передбачають розвиток цифрових каналів, підтримку горизонтальної взаємодії та формування культури зворотного зв'язку. Запропоновано інструменти для діагностики комунікативної ефективності, включаючи внутрішній аудит комунікацій і регулярні опитування персоналу. Рекомендовано впровадження навчальних програм із розвитку soft skills для керівників усіх рівнів.

8. Розроблено поетапний план впровадження системи Microsoft Teams як платформи для централізованої, прозорої та безперервної комунікації. Запропоновано створення цифрових команд за функціональними напрямками та використання Teams для планування, управління проєктами й дистанційного навчання. Рекомендовано інтегрувати систему в щоденну управлінську діяльність з акцентом на гнучкість, адаптивність і контроль результатів.

9. Розроблено модульну програму управлінського зростання, що охоплює лідерство, стратегічне мислення, адаптивність та інноваційні підходи в агробізнесі. Запропоновано використання кейс-методів, практичних симуляцій, менторства та сертифікацій. Рекомендовано забезпечити тісну співпрацю з освітніми закладами, задля формування сучасного управлінського мислення.

10. Запропоновано покрокову модель впровадження адаптивного лідерства, яка включає підготовчий, трансформаційний, інтеграційний та інституціоналізаційний етапи. Запропоновано чіткі показники ефективності та контрольні точки для моніторингу змін.

11. Розроблено практичний план заходів з упровадження адаптивного лідерства, який передбачає цифрові тренінги, коучинг, менторство, аналіз КРІ та комунікаційні сесії. Запропоновано диференційований підхід до цільових аудиторій, що дозволяє ефективно залучати різні управлінські рівні.

12. Розроблено авторську модель інтеграції технологічної, людської та стратегічної адаптивності як трьох ключових векторів розвитку лідерства. Запропоновано логічну схему реалізації, що поєднує цифровізацію, освітні програми та управлінське оновлення. Рекомендовано використовувати модель як основу для середньострокового планування трансформаційних процесів у системі управління підприємством.