

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Лідерство та комунікативна політика як інструменти
підвищення ефективності управління підприємством»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Соловйова К. Є.
Керівник: Овчарук О. М.
Рецензент: Сердюк О. І.

Полтава – 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

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

1. Тема роботи «Лідерство та комунікативна політика як інструменти підвищення ефективності управління підприємством», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Овчарук О. М. Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність підприємства за 2023-2025 рр.

– інші інформаційні дані:

літературні джерела,

Інтернет–джерела,

власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи лідерства та комунікативної політики як інструментів підвищення ефективності управління підприємством

Розділ 2. Аналіз стилю лідерства та практики реалізації комунікативної політики на підприємстві

Розділ 3. Напрями удосконалення лідерства та комунікативної політики як інструментів підвищення ефективності управління підприємством

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

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Каріна СОЛОВЙОВА

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	19
2.2. Дослідження стилю лідерства і комунікативної політики підприємства та їх ефективності	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	35
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової нестабільності та кризових викликів успішна діяльність підприємств критично залежить від гнучкості та ефективності їхнього менеджменту. Адміністративні методи управління поступово втрачають дієвість, поступаючись людиноцентрованим підходам, де ключовим фактором стає трансформація керівника з формального управлінця на лідера, здатного консолідувати та мотивувати колектив.

Ефективна реалізація лідерського потенціалу неможлива без розбудови системної внутрішньої комунікативної політики. Вона виступає базовим інструментом менеджменту, що забезпечує прозорість рішень, оптимізує інформаційні потоки, мінімізує конфлікти та формує сприятливий мікроклімат. Водночас саме обраний стиль лідерства безпосередньо визначає характер і якість комунікаційних процесів на підприємстві.

Необхідність подолання суперечностей між стилями керівництва та архітектурою комунікацій, дефіцит комунікативних компетентностей (soft skills) у менеджерів, а також потреба в розробці прикладних інструментів для підвищення ефективності управління підприємством зумовлюють актуальність обраної теми дослідження..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Мета написання кваліфікаційної роботи – обґрунтувати теоретичні основи та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стилю лідерства й архітектури комунікативної політики для підвищення загальної ефективності управління діяльністю підприємства..

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

- дослідити й систематизувати теоретичні основи лідерства в менеджменті

організацій та еволюцію лідерських концепцій;

- визначити сутність, структуру та роль комунікативної політики як базового інструменту підвищення ефективності управління підприємством;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності базового підприємства та проаналізувати його ключові фінансово-господарські показники;

- провести комплексне дослідження чинного стилю лідерства, оцінити практику реалізації комунікативної політики на підприємстві та визначити їхню ефективність;

- розробити й обґрунтувати прикладні напрями та стратегічні інструменти вдосконалення лідерського потенціалу й оптимізації комунікаційних процесів з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження – процес управління підприємством на основі оптимізації стилів лідерства та формування ефективної комунікативної політики.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні інструменти застосування стилів лідерства і комунікативної політики як факторів підвищення ефективності системи управління підприємством.

Методи дослідження: аналіз літератури та теоретичне узагальнення – застосовано при вивченні еволюції лідерських концепцій, сутності людиноцентричного менеджменту та класифікації наукових підходів до визначення комунікаційної стратегії; системний та структурно-функціональний аналіз – використано для дослідження організаційної структури управління агрофірмою та вивчення архітектури інформаційних потоків як комплексної взаємопов'язаної системи; економіко-статистичний аналіз – слугував інструментом для оцінки фінансово-господарського стану підприємства, аналізу собівартості, дослідження структури й руху кадрового складу, а також динаміки фонду оплати праці та продуктивності праці за 2023–2025 рр.; соціологічні методи – використано для емпіричного вивчення профілів лідерства, оцінки рівня авторитету керівників вищої та середньої ланок, а також проведення комплексного комунікативного аудиту; метод тривимірного моделювання – застосовано для ідентифікації типів управлінської поведінки керівників; методи

прогнозування та соціально-економічного обґрунтування; графічний та табличний методи.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, внутрішньої документації підприємства, що стосується управління персоналом, дані соціологічного дослідження.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

X-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.

Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 21-22 квітня 2026 р.

публікація тез доповідей:

1. Корнієнко О. В., Соловйова К. Є. Побудова системної комунікативної політики через розвиток компетенцій лідерів. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 68-70.

2. Овчарук О.М., Соловйова Д.Є., Соловйова К.Є. Роль комунікативної політики підприємства в ефективності його діяльності. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 162-164.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 48 сторінках, список використаних джерел налічує 44 джерела, 10 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 5 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах сучасного динамічного ринкового середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності та перманентними кризовими викликами, традиційні жорсткі підходи до менеджменту поступово втрачають свою ефективність. Успішне функціонування та стратегічний розвиток вітчизняних підприємств дедалі більше залежать від гнучкості системи управління та якості використання їхнього людського капіталу. За таких обставин ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації стає феномен лідерства на рівні підприємства, який дозволяє трансформувати формальні адміністративні важелі влади керівника у дієвий інструмент консолідації, мотивації та стратегічного спрямування потенціалу всього колективу.

Фундаментом результативного лідерства є наявність стратегічного бачення, спрямованого на реалізацію організаційних трансформацій. Прогностичне мислення та проактивний пошук нових ринкових можливостей визначають вектор діяльності лідера, тоді як менеджер орієнтований на операційне досягнення цілей через традиційні інструменти планування, бюджетування, структурування та кадрового забезпечення. Попри те, що лідерство та адміністрування функціонально різняться, вони трансформуються в автономні управлінські ролі, які можуть гармонійно поєднуватися в межах компетенцій однієї посадової особи. При цьому лідер оперує поведінковими факторами, координуючи зусилля команди заради фінального результату, а керівник фокусується на архітектурі бізнес-процесів, регламентації та розподілі повноважень. Паритетність і синергія обох підходів є визначальною умовою загальної ефективності організації (рис. 1.1).

Таким чином, лідер – це стратег і провідник змін. Він працює на перспективу, фокусується на людях, їхній мотивації та глобальних результатах.



Рис. 1.1. Лідерство та управління: відмінності [сформовано на основі 1]

Керівник (менеджер) – це тактик і архітектор стабільності. Він фокусується на процесах, регламентах, бюджеті, кадрах та операційному управлінні.

Це дві різні управлінські ролі, які може успішно поєднувати одна людина. Сталий успіх компанії можливий лише за умови балансу між лідерським баченням та чітким менеджментом.

У межах дослідження Л. Мельника та співавторів (2026) лідерство розглядається не просто як набір адміністративних повноважень чи інструмент директивного управління, а як динамічний процес соціального впливу та фасилітації взаємодії [2, с. 365-367].

Під впливом сучасних глобальних викликів (кризові явища, воєнно-економічна нестабільність, цифровізація) сутність лідерства зазнала кардинальних змін:

- традиційне розуміння фокусувалося на формальній ієрархічній владі керівника, контролі за виконанням завдань, жорсткому розподілі обов'язків та досягненні суто техніко-економічних результатів;
- сучасне розуміння перемістилося у площину людиноцентричної парадигми. Лідер сьогодні виступає як носій цінностей, провідник змін та

творець «спільних сенсів». Його головна функція – не контроль, а консолідація людського потенціалу, розбудова психологічної безпеки в колективі та підтримка інноваційної активності персоналу.

Проведемо системний аналіз еволюції лідерських концепцій, класифікуючи їх від класичних (історичних) до новітніх інтегрованих моделей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до визначення лідерства [сформовано на основі 2 -8]

Підхід / Концепція	Сутність підходу та трактування лідерства	Ключові представники
Особистісний підхід (Теорія рис)	Лідерство є вродженою якістю. Успіх визначається унікальним набором психофізіологічних та інтелектуальних рис керівника (харизма, впевненість, енергійність).	Р. Стогділл, Р. Манн
Поведінковий підхід	Лідерство визначається не вродженими рисами, а конкретною поведінкою та стилем керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний). Акцент на балансі між орієнтацією на завдання та орієнтацією на людей.	К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Мутон
Ситуаційний підхід	Ефективність лідера залежить від його здатності адаптувати свій стиль до конкретної ситуації, рівня зрілості підлеглих, складності завдань та зовнішнього контексту.	Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар
Людиноцентричний та ціннісний підхід (Трансформаційне та сервент-лідерство)	Лідерство як служіння (servant) та інструмент інтелектуально-емоційної трансформації підлеглих. Лідер надихає особистим прикладом, формує спільне бачення майбутнього та розвиває автономію працівників.	Б. Басс, Р. Грінліф, а також адаптація у працях вітчизняних вчених (зокрема, Т. Воронько-Невідничої, Т. Сазонової,)
Сучасний інтегральний підхід (Умови глобальних трансформацій)	Лідерство як синтез адаптивності, високої цифрової грамотності та соціально-етичної відповідальності керівника в умовах перманентного хаосу.	Л. Мельник, О. Карінцева, О. Кубатко, М. Мозговий

Новітня парадигма лідерства трактує цей феномен через призму соціального впливу, а не офіційних владних повноважень. Сутність лідерського потенціалу розкривається у спроможності менеджменту генерувати й супроводжувати процеси гармонізації цілей, корпоративних цінностей та стратегічних рішень, формувати атмосферу взаємної довіри, а також

забезпечувати правомірність дій як усередині організації, так і в суспільному вимірі [9]. Відповідно, прояви лідерства не лімітуються посадовими інструкціями чи ієрархічним статусом суб'єкта, оскільки його результативність детермінується не адміністративними важелями, а рівнем інтерпретації, сприйняття та визнання з боку інших учасників комунікації.

Ключовою характеристикою новітньої управлінської парадигми є контекстуальна обумовленість лідерства. Форми його вияву безпосередньо детермінуються специфікою середовища: рівнем турбулентності, масштабністю завдань, соціокультурними очікуваннями та правовими рамками [10]. За умов перманентних криз і системних трансформацій лідерство трансформується у базовий інструмент подолання невизначеності, стимулюючи процеси організаційного навчання та гнучкої адаптації.

Разом з тим, сучасна наука акцентує на етико-ціннісній компоненті лідерського потенціалу. Цей феномен нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю, мотивованим вибором та суспільною репутацією, що виводить його за рамки суто прагматичного впливу й надає нормативного статусу, який регламентує межі управлінських рішень. Окрім цього, обґрунтовується колегіальна природа лідерства, котре генерується у процесі синергетичної взаємодії, має ситуативний характер і розподіляється між різними суб'єктами. Відповідно, воно позиціонується як інтегральний ресурс колективу, а не егоцентрична ознака конкретної особистості. Як наслідок, лідерство постає гнучким, контекстно залежним процесом, що консолідує міжособистісний вплив, систему цінностей та командну діяльність.

Динамічні трансформації, що охопили світову економічну систему протягом останніх років, докорінно змінюють вимоги до управлінського персоналу та архітектури бізнес-процесів. Дослідження сучасних наукових підходів дозволяє виокремити ключові зовнішні чинники, які чинять найбільш деструктивний або, навпаки, стимулюючий вплив на еволюцію управлінських парадигм. Систематизацію цих чинників, їхній зміст та специфіку безпосереднього впливу на трансформацію розуміння сутності лідерства наведено в табл. 1.2.

**Трансформація парадигми лідерства: від глобальних чинників до
результативності управлінського впливу
[сформовано на основі 2, с. 369; 11; 12, с. 30]**

Глобальні чинники середовища	Вектор / Рівень управлінського впливу лідера	Зміст новітніх дій та методів лідера	Очікуваний ефект для організації
Перманентна кризовість та хаос – загострення турбулентності ринків, низька прогнозованість процесів	Стратегічно-візійний	Проектування майбутнього образу компанії, трансляція цілей трансформації та демонстрація власної відданості інноваціям.	Синхронізація зусиль колективу, висока консолідація навколо ідеї змін та зростання авторитету керівника.
Етико-гуманістичні зсуви – домінування принципів сталого розвитку, інклюзії та моралі	Культурно-поведінковий	Модернізація корпоративних цінностей, заохочення творчої ініціативи, стимулювання відкритого діалогу та безперервного навчання команди.	Трансформація мислення персоналу, сприйняття реформ як внутрішнього пріоритету та згуртування колективу.
Диджиталізація та ШІ – масштабна автоматизація, цифровізація бізнес-процесів	Функціонально-структурний	Оптимізація архітектури управління, розширення практики делегування, гнучкий перерозподіл ресурсів та оновлення мотиваційних моделей.	Підвищення продуктивності операційних процесів та максимізація адаптивності підприємства до викликів.
Соціально-психологічна нестабільність – стрес персоналу, високі ризики вигорання в умовах змін	Емоційно-індивідуальний	Моніторинг ментального стану працівників, індивідуальне менторство, побудова психологічно безпечного клімату та емпатійний менеджмент.	Максимальна залученість кадрів, нівелювання внутрішнього опору змінам та формування стійкості команди.

Проведене теоретичне дослідження дозволяє констатувати, що в умовах глобальних трансформацій та ринкової нестабільності відбувається докорінна зміна управлінських парадигм – перехід від директивного адміністрування до людиноцентричного менеджменту. Сучасне лідерство вже не ототожнюється з формальною ієрархічною владою, а розглядається як динамічний,

контекстуально залежний процес соціального впливу, що базується на цінностях, етиці та побудові організаційної довіри.

Встановлено, що ефективність лідерського потенціалу керівника безпосередньо залежить від архітектури комунікативної політики підприємства. Саме обраний стиль керівництва визначає характер інформаційних потоків і якість зворотного зв'язку в колективі.

Інтеграція гнучких лідерських стратегій із прозорою та збалансованою системою внутрішніх комунікацій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні тригери (кризи, цифровізацію, соціокультурні зсуви). Поєднання цих двох інструментів забезпечує синергетичний ефект: нівелює внутрішній опір змінам, стимулює командне навчання, оптимізує операційні процеси та формує психологічну стійкість колективу, що в сукупності виступає головним рушієм підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Таким чином, комунікативна політика підприємства, тобто його лідерів, формує архітектуру взаємозв'язків підприємства із ключовими стейкхолдерами: споживачами, інвесторами, персоналом та суспільством загалом. В антикризовому управлінні комунікація є не просто інструментом інформування, а стратегічним активом лідера, за допомогою якого він формує репутаційний капітал, підтримує високий рівень організаційної довіри та забезпечує безперервність ключових бізнес-процесів.

Ефективність лідерства безпосередньо вимірюється якістю побудови інформаційних потоків. Збалансований інформаційний менеджмент, керований лідером, дозволяє суб'єкту господарювання не лише транслювати власну місію й цінності всередину команди, а й оперативно реагувати на коливання макросередовища. Через емпатійний та прозорий діалог лідер спроможний утримувати клієнтську лояльність, нівелювати тривожність серед підлеглих та моделювати сприятливий мікроклімат у колективі й позитивний медіапростір навколо бренду. Зрештою, комунікативна політика слугує ретранслятором лідерського бачення: без гнучких та відкритих каналів зв'язку навіть найефективніша стратегія керівника залишиться нереалізованою, оскільки саме

лідерська комунікація перетворює директивні розпорядження на усвідомлену, вмотивовану та скоординовану діяльність усієї організації.

В умовах збройного конфлікту значення комунікаційного інструментарію все більше зростає, оскільки він стає головним зв'язковим елементом для збереження операційного контакту з цільовими аудиторіями. Функціонуючи в режимі тотальної невизначеності, вітчизняні компанії змушені протидіяти логістичним деструкціям, падінню платоспроможного попиту та трансформації споживчої поведінки. За таких обставин виникає об'єктивна необхідність радикального переосмислення комунікаційних стратегій, переорієнтації їх на принципи гнучкості та впровадження інноваційних рішень задля збереження ринкових позицій та стабілізації ділової репутації [13; 14].

Дослідимо загалом підходи до трактування поняття «комунікативна стратегія» за допомогою даних табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Класифікація теоретичних підходів до трактування поняття
«комунікаційна стратегія» [сформовано на основі 15 - 25]**

Науковий підхід	Автор(и)	Сутнісна характеристика та авторське трактування дефініції
1	2	3
Документально-регламентуючий – розглядає стратегії як нормативного базису або плану	Гліненко Л., Дайновський Ю.	Базовий внутрішньоорганізаційний орієнтир і регламент для координації інформаційних потоків та взаємодії з мас-медіа й цільовими групами.
	Пушкар З., Пушкар Б.	Програмний комплекс заходів, розроблений для реалізації чітко визначених орієнтирів у процесі взаємодії з аудиторією.
	Ухаліна Н.	Динамічний план-документ на визначений період, що виступає адаптивним фундаментом контакту компанії з цільовим сегментом ринку.
Системно-діяльнісний - розглядає стратегії як комплексу інтегрованих дій та інструментів	Васильців Н.	Складова частина загальної поведінки фірми, що забезпечує синергію бізнес-цілей підприємства із прикладними комунікативними інструментами.
	Котлер Ф., Келлер К.	Цілісна система планування, практичного втілення та моніторингу комунікативних програм, спрямована на цільове моделювання поведінки споживачів.

1	2	3
	Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є.	Інтегральний інструмент управління внутрішніми й зовнішніми зв'язками, який конвертує стратегічні бізнес-орієнтири у предметні медіа-активності.
Процесуальний та комунікативний – фокус на безперервній взаємодії та зв'язках з громадськістю	Кириченко С., Цвях П.	Перманентний процес синхронізованої взаємодії суб'єкта господарювання із ключовими групами стейкхолдерів (від клієнтів до держорганів).
	Кутліп С., Центер А., Брум Дж.	Науково обґрунтована програма управління паблік рілейшнз (PR) з метою завоювання суспільної довіри та формування стійкого репутаційного капіталу.
Цільовий та результативний – акцент на досягненні економічного ефекту й стабільності	Демченко М.	Конкретизоване відображення політики підприємства, яке дає чітку відповідь на питання, за допомогою яких алгоритмів будуть досягнуті цілі.
	Побережна М.	Багатовекторна взаємодія з макро- та мікрооточенням компанії для створення безпечного та рентабельного середовища функціонування на ринку.

Узагальнюючи результати аналізу теоретичних підходів, наведених у табл. 1.3, стає очевидним наявність низки спільних класифікаційних ознак, що об'єднують погляди різних наукових шкіл. Консенсус дослідників полягає в тому, що комунікаційна стратегія обов'язково:

- володіє статусом офіційного організаційно-нормативного документа компанії;
- чітко таргетується на внутрішні й зовнішні цільові аудиторії стейкхолдерів;
- є органічно інтегрованою у загальну корпоративну (бізнес) стратегію підприємства;
- містить прикладний комплекс інструментів, каналів та заходів;
- орієнтована на капіталізацію репутації та формування стійкого позитивного іміджу бренду;
- базується на принципах системності, послідовності та безперервності.

Таким чином, підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можемо навести авторське визначення: комунікаційна стратегія підприємства – це

комплексний, адаптивний програмно-цільовий документ, який забезпечує системну інтеграцію місії, бізнес-орієнтирів та загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання із предметним інструментарієм інформаційної взаємодії, спрямованим на оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків, продуктивний діалог із цільовими групами стейкхолдерів, зміцнення репутаційного капіталу та превентивне нівелювання конфліктогенних чинників у сучасному бізнес-середовищі.

Значення комунікаційної політики для результативності сучасного бізнесу є фундаментальним і визначається такими ключовими аспектами [26; 27, с. 68]:

- інтеграція внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків консолідує всі структурні елементи підприємства задля реалізації єдиної стратегії;
- у нестабільних умовах прозорі та швидкі комунікації виступають першопричиною операційної ефективності промислових об'єктів та прискорюють прийняття рішень;
- продажів залежить не лише від ціни чи якості продукту, а й від унікального інформаційного супроводу, який формує довіру до бренду.

Для вітчизняних підприємств комунікаційна політика трансформується у стратегічну систему управління смислами. Вона забезпечує оптимізацію взаємодії зі стейкхолдерами, мінімізує інформаційні ризики та капіталізує репутацію компанії, конвертуючи позитивний імідж у реальні економічні результати. З огляду на важливість комунікативної політики підприємства для його ефективної діяльності, а також специфіку їх функціонування в сучасних умовах невизначеності та військового стану, наведемо ключові напрями адаптації комунікативної політики в досліджуваному періоді:

- 1) максимальна прозорість та інформаційна відкритість. Антикризове спілкування вимагає відмови від замовчування проблем. Партнери, співробітники та клієнти в період мілітарних загроз очікують від керівництва компанії гранично чесної та реалістичної інформації щодо поточного фінансово-майнового стану, планів розвитку та існуючих операційних обмежень [28, с. 86-90];

2) емоційна резильєнтність та емпатія. Специфіка сприйняття інформації в кризовий період обумовлена сильним психологічним тиском на суспільство. Тому вербальний та візуальний контент підприємства має бути емоційно чутливим, підтримуючим і солідарним із постраждалими, що дозволяє вибудувати глибокий ментальний зв'язок із аудиторією [14, с. 42-47];

3) цифрова трансформація каналів зв'язку. Основним медіумом взаємодії стають digital-платформи (соціальні мережі, месенджери, інтерактивні веб-ресурси), які гарантують миттєву швидкість передачі даних та стійкий зворотний зв'язок за умов обмеженості фізичних контактів. Актуальним трендом є використання інструментів стримінгу, вебінарів та онлайн-лекцій для ведення відкритого діалогу в режимі реального часу. Це нівелює ефект дефіциту інформації та створює у споживача відчуття стабільності й безпосередньої підтримки з боку бренду [29];

4) корпоративна соціальна відповідальність та інтеграція в громади. У воєнний час участь бізнесу в благодійності, волонтерських рухах та підтримці місцевих громад є лакмусовим папірцем його надійності. Висвітлення соціальних та гуманітарних ініціатив у межах комунікаційної політики суттєво капіталізує бренд, посилює суспільну вагу підприємства та трансформує комерційну довіру у громадянську лояльність [28, с. 86-90]. Співпраця з локальними інституціями та безпосередня допомога населенню наочно демонструють солідарність бізнесу з країною у складні часи;

5) персоналізація месенджів та гнучкий маркетинг. Диференційований підхід до сегментів аудиторії мінімізує ризики комунікаційних девіацій (непорозумінь). Кожна група стейкхолдерів має специфічні інформаційні потреби, що вимагає розробки унікальних, таргетованих інформаційних пакетів [30]. Паралельно менеджмент повинен здійснювати перманентний моніторинг ринкової кон'юнктури, збирати фідбек та аналізувати споживчі настрої, щоб вчасно коригувати продуктову лінійку, ціннісні пропозиції та загальну маркетингову стратегію відповідно до нових потреб воєнного часу [31].

Теоретичне дослідження підтверджує, що в умовах сучасних криз та воєнного стану ефективність управління підприємством забезпечується

синергією людиноцентричного лідерства та гнучкої комунікаційної політики. Перехід від жорсткого адміністрування до лідерства, заснованого на соціальному впливі, довірі та етиці, дозволяє консолідувати потенціал команди й адаптувати бізнес до умов невизначеності. Встановлено, що розроблена комунікаційна стратегія виступає головним інструментом реалізації лідерського бачення, оскільки через диджиталізацію каналів зв'язку, емпатійний діалог, прозорість та високу соціальну відповідальність вона мінімізує внутрішній опір змінам, оптимізує взаємодію зі стейкхолдерами та максимізує загальну життєздатність і репутаційний капітал підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження виступає аграрне підприємство Миргородського району, Полтавської області, засноване у 2007 році. Підприємство володіє багаторічним досвідом господарювання, що вказує на його стабільність та конкурентоспроможність на регіональному ринку.

Загальну інформацію про досліджуване підприємство наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство, 2023-2025 рр. [сформовано на основі 32-35]

Параметр	Опис
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Дата реєстрації	03.10.2007
Статус юридичної особи	Зареєстровано (активне)
Юридична адреса	Україна, Полтавська обл., Миргородський р-н, село Велика Обухівка, вул. Центральна, буд. хх
Основний вид діяльності (КВЕД)	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Земельний банк (орієнтовно)	До 2000 га (переважно вирощування зернових та олійних культур)

Досліджувана агрофірма – це стабільне аграрне підприємство Полтавської області (Миргородський район), основним напрямом його діяльності є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Майже 20-річний досвід роботи та наявність сформованого земельного банку свідчать про стійкі ринкові позиції, фінансову стабільність та високу конкурентоспроможність підприємства в регіоні, що робить його репрезентативним об'єктом для аналізу.

Ефективність виконання поточних і перспективних завдань підприємства на пряму визначається системою внутрішнього управління. Для узгодження та інтеграції всіх бізнес-процесів менеджмент компанії сформував відповідну організаційну структуру (рис. 2.1).

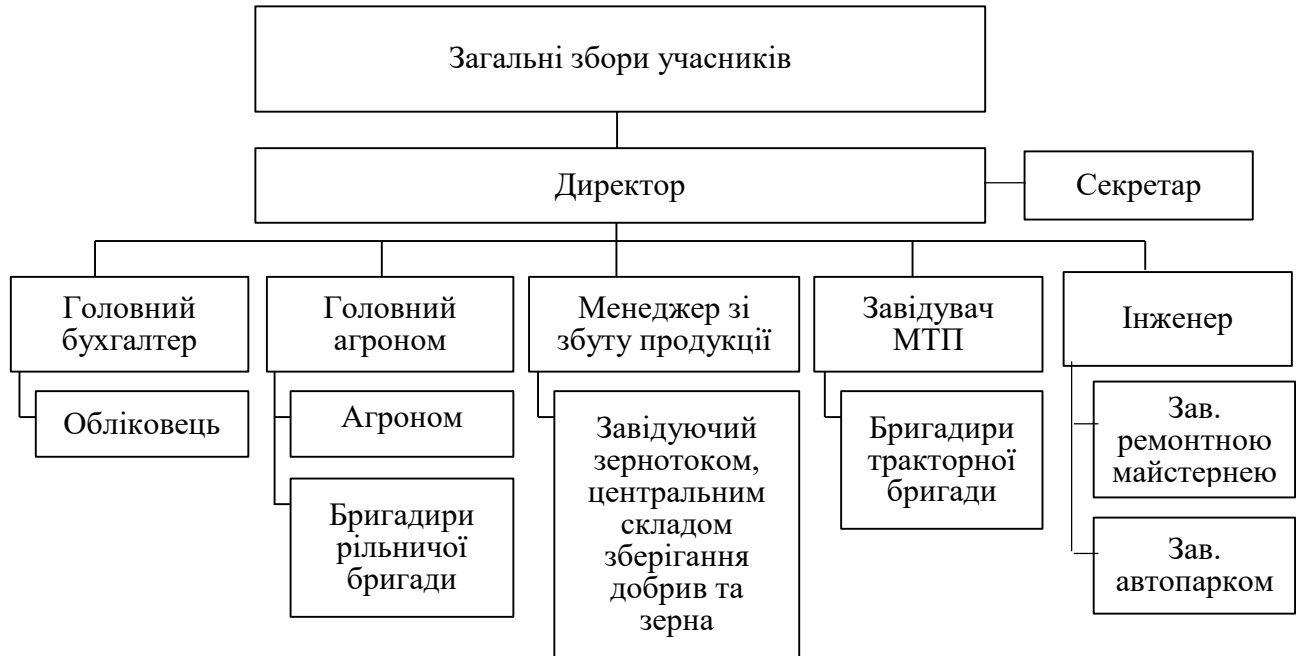


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства, 2023-2025 рр.

В основі менеджменту підприємства лежить лінійно-функціональна модель, що поєднує строгу вертикаль влади із чітким розподілом обов'язків. Такий підхід економічно виправданий для наявного штату, оскільки дозволяє утримувати низькі адміністративні витрати. Проте життєздатність системи критично залежить від якості комунікацій. За відсутності надійної горизонтальної інтеграції між ключовими ланками (агрономічною, інженерною та фінансовою службами) з'являються інформаційні бар'єри. Наслідком цього стають операційні збої.

Ефективне управління трудовими ресурсами є визначальною умовою максимізації прибутку та конкурентоспроможності агрофірми. Щоб оцінити реальну якість кадрового менеджменту, необхідно детально проаналізувати не лише зміну середньої кількості працівників у штаті, а й динаміку показників їхньої продуктивності праці та економічної віддачі (табл. 2.2).

Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства та показників ефективності його використання, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середня чисельність персоналу, осіб	59	57	56	94,9
Фонд оплати праці, тис. грн	8188,0	10351,0	11900,0	145,3
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	11,56	15,13	17,71	153,2
Витрати на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн / особу	30,5	39,7	46,8	153,4
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2590,2	2218,7	2484,1	95,9
Зарплатоємність, грн	0,05	0,08	0,09	180,0
Зарплатовіддача, грн	18,7	12,2	11,7	62,6

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити наступні висновки:

- спостерігається стійка тенденція до зменшення середньої чисельності персоналу – з 59 осіб у 2023 р. до 56 осіб у 2025 р. (спад на 5,1%). Це сталося більшою мірою через природний відтік кадрів;

- попри зменшення кількості працівників, фонд оплати праці зріс на 45,3% (до 11,9 млн грн). Відповідно, середньомісячна заробітна плата збільшилася на 53,2% – з 11,56 тис. грн до 17,71 тис. грн, що відображає намагання підприємства утримувати кваліфікованих робітників в умовах інфляції та дефіциту кадрів на ринку;

- витрати на соціальні заходи у розрахунку на одного працівника суттєво зросли – на 53,4% (до 46,8 тис. грн/особу у 2025 р.), що підкреслює розвиток соціального пакета підприємства;

- показник продуктивності праці за досліджуваний період скоротився на 4,1% (з 2590,2 тис. грн/особу у 2023 р. до 2484,1 тис. грн/особу у 2025 р.). При цьому у 2024 р. відбувся значний провал (до 2218,7 тис. грн), після якого у 2025 р. показник частково відновився, але не досяг базисного рівня;

- на підприємстві виявлено диспропорцію: темпи зростання заробітної плати (+53,2%) суттєво випереджають темпи зміни продуктивності праці (-4,1%). Це негативна тенденція, яка створює тиск на фінансову стійкість фірми;

- витрати заробітної плати на одну гривню виробленої продукції зросли на 80,0% (з 0,05 грн до 0,09 грн). Це означає, що виробництво продукції стає дорожчим з точки зору кадрових витрат;

- кожна гривня, інвестована у ФОП, у 2025 р. принесла підприємству 11,7 грн доходу, що на 37,4% менше порівняно з 2023 р. (18,7 грн). Ефективність фінансового стимулювання персоналу знижується.

Отже, кадрова політика досліджуваного підприємства у 2023–2025 рр. була спрямована на матеріальну підтримку та утримання працівників. Проте з економічного погляду використання трудових ресурсів стало менш ефективним: продуктивність праці знизилася, а віддача від витрат на персонал впала на 37,4%. Підприємству необхідно розробити заходи з оптимізації бізнес-процесів, щоб підвищити виробіток персоналу та збалансувати зростання оплати праці з реальними обсягами виробництва.

Базовим індикатором виробничої потужності агрофірми є її техніко-технологічне забезпечення, представлене основними засобами. Саме від їхнього обсягу та структури залежить рівень автоматизації польових робіт і загальна спроможність підприємства конкурувати на ринку. Для визначення ефективності управління цим капіталом у підприємстві доцільно відстежити зміну їхньої середньорічної вартості та ключових параметрів фондівіддачі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	58968,0	20936,5	23333,5	39,6
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	63,33	66,89	66,94	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	1813,3	643,8	717,5	39,6
Фондоозброєність, тис. грн	999,46	367,3	416,7	41,7
Фондомісткість, грн	0,39	0,17	0,17	43,6
Фондовіддача, грн	2,59	6,0	6,0	231,7

Згідно даних табл. 2.3 та їх аналізу за 2023-2025 рр., можемо констатувати той факт, що в агрофірмі середньорічна вартість основних засобів у 2025 р.

становила лише 39,6% від рівня 2023 р. Таке раптове падіння (особливо помітне у 2024 році) вказує на масштабне списання, продаж або переоцінку застарілих/неробочих активів.

Показник зносу залишків техніки та будівель є високим і продовжує зростати – з 63,33% до 66,94%. Це свідчить про глибоке технологічне старіння матеріально-технічної бази підприємства та гостру потребу в інвестиціях для оновлення парку техніки.

Фондозабезпеченість та фондоозброєність скоротилися більш ніж удвічі (до 39,6% та 41,7% відповідно). Оскільки у 2025 р. на одного працівника припадає значно менше вартості обладнання, це підтверджує фізичне зменшення кількості задіяних основних засобів на підприємстві.

Попри фізичне зменшення активів, ефективність їх використання стрімко зросла. Фондовіддача збільшилася у 2,3 раза – з 2,59 грн до 6,0 грн. Тобто кожна гривня, інвестована в залишок основних засобів, у 2025 р. почала приносити підприємству значно більше доходу. Також спостерігалось зниження фондомісткості: показник впав на 56,4%, що підтверджує зменшення капітальних витрат на виробництво одиниці продукції.

Дані вказують на те, що в агрофірмі провели оптимізацію своїх активів, списавши, реалізувавши зайві чи неефективні основні засоби. Це дозволило суттєво підвищити віддачу від залишкового капіталу (фондовіддача зросла на 131,7%). Однак загальний стан технічної бази залишається тривожним: значний знос (майже 67%) та низька фондоозброєність персоналу у довгостроковій перспективі можуть обмежити подальше зростання виробництва.

Безперебійність, стабільність та циклічність операційної діяльності суб'єкта агробізнесу детермінуються обсягом, структурою та якістю менеджменту його оборотних активів.

З огляду на це, виникає аналітична потреба у дослідженні вартісної динаміки поточного капіталу підприємства та оцінці результативності його залучення у виробничо-комерційний оборот протягом 2023-2025 рр. (табл. 2.4).

**Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх
використання в підприємстві, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	133215,0	133141,0	155796,0	117,0
Коефіцієнт оборотності	1,147	0,95	0,893	x
Коефіцієнт завантаження	0,872	1,053	1,120	x
Тривалість одного обороту, днів	314	379	409	130,3

На основі аналізу даних табл. 2.4 можна зробити наступні висновки: середньорічна вартість оборотних засобів підприємства зросла на 17,0%. Основне збільшення відбулося у 2025 р., що свідчить про розширення операційної діяльності або накопичення виробничих запасів (насіння, добрива, паливо, готова продукція на складах). Кількість оборотів, яку здійснюють мобільні активи за рік, стабільно знижувалася – з 1,147 до 0,893.

Тривалість одного обороту оборотних коштів зросла на 30,3% (або на 95 днів). Якщо у 2023 р. капітал повертався у грошову форму за 314 днів, то у 2025 р. цей процес триває вже 409 днів (більше року). Це свідчить про «заморожування» фінансових ресурсів у виробничих запасах або дебіторській заборгованості.

Коефіцієнт завантаження зріс з 0,872 до 1,120. Це означає, що для отримання кожної гривні доходу підприємству тепер доводиться авансувати в оборотні засоби на 25 коп. більше, ніж на початку досліджуваного періоду.

Отже, попри позитивне збільшення загального обсягу оборотних коштів підприємства, ефективність управління ними суттєво погіршилася.

Для формування цілісного уявлення про результати діяльності підприємства, підсумуємо його організаційно-економічну характеристику шляхом моніторингу та узагальнення головних фінансово-економічних індикаторів за останні роки (табл. 2.5).

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	152823,0	126465,0	139110,0	91,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	122395,0	87791,0	94590,0	77,3
Чистий прибуток, тис. грн	2015,0	28207,0	33020,0	1638,7
Рівень рентабельності по підприємству, %	1,6	32,1	34,9	x

На основі зведених фінансових результатів діяльності агрофірми за 2023–2025 роки можна зробити наступні висновки:

- попри те, що чистий дохід (виручка) у 2025 р. не досяг рівня 2023 р. і скоротився на 9,0%, підприємство продемонструвало колосальне покращення фінансового стану. Головним драйвером позитивних змін стало стрімке скорочення собівартості реалізованої продукції – вона зменшилася на 22,7%. Це свідчить про успішні заходи менеджменту щодо жорсткого контролю над операційними витратами та оптимізації виробничих процесів;

- завдяки випереджальному падінню витрат порівняно з доходами, чистий прибуток підприємства зріс у 16,4 рази, після 2023 р. підприємство повністю стабілізувало свою діяльність;

- рівень рентабельності підприємства здійснив прорив: від низького показника 1,6 % у 2023 р. він зріс до 32,1% у 2024 р. та досяг 34,9% у 2025 р. Це демонструє перехід агрофірми з межі беззбитковості до категорії високорентабельних та інвестиційно привабливих підприємств.

Отже, фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства у 2023-2025 рр. характеризується як успішна. Незважаючи на незначне коливання ринкової кон'юнктури та зменшення виручки, підприємство за рахунок зниження собівартості змогло збільшити чистий прибуток, забезпечивши високу рентабельність діяльності на кінець досліджуваного періоду.

Агрофірма має потужний лідерський потенціал, який забезпечив фінансову спроможність бізнесу. Проте подальший розвиток та подолання операційних провалів (низька оборотність, падіння виробітку) критично залежать від удосконалення комунікативної політики. Синхронізація дій ключових спеціалістів через налагодження ефективних міжфункціональних зв'язків є головним резервом для майбутнього зростання агрофірми.

2.2. Дослідження стилю лідерства і комунікативної політики підприємства та їх ефективності

Результати дослідження стилю лідерства для досліджуваного підприємства на основі вибірки з 24 осіб (4 – адмінперсонал, 10 – лінійний персонал, 10 – виробничий персонал).

Для оцінки стилю лідерства нами використано шаблон оцінювання стилю лідерства на платформі LimeSurvey [36]. Опитування складається з блоків тверджень, де респонденти оцінюють свій стиль взаємодії за шкалою Лайкерта (від «Повністю не згоден» до «Повністю згоден»). Опитувальник наведений у додатку А.

Усього заповнено 14 анкет (100% від цільової групи керівників).

Зведені результати опитування наведемо за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати опитування «Стиль лідерства» (середній бал за шкалою від 1 до 5), 2023-2025 рр.

Питання анкети	Адмінперсонал (4 особи)	Лінійний персонал (10 осіб)
1 Одноосібні рішення	2,2 (низький)	4,6 (дуже високий)
2 Колегіальність	4,5 (високий)	2,1 (низький)
4 Комунікація як наказ	2,0 (низький)	4,8 (максимальний)
5 Зворотний зв'язок / Збори	4,3 (високий)	2,5 (середній)
7 Штрафи та догани	2,5 (середній)	4,5 (високий)
8 Аналіз помилок без кар	4,1 (високий)	1,9 (низький)

Автоматичний аналітик LimeSurvey на основі балів згенерував два абсолютно протилежні управлінські профілі.

Профіль 1 – Адміністративний персонал (4 особи)

Переважаючий стиль – демократичний (82% збігу).

В адміністрації агрофірми панує культура партнерства. Керівники вищої ланки орієнтовані на діалог, залучення HR-інструментів та стратегічні сесії. Проте виявлено розрив: вони вважають, що така ж атмосфера транслюється на всю агрофірму, що є помилкою.

Профіль 2 – Лінійний персонал (10 осіб – агрономи, бригадири)

Переважаючий стиль – авторитарний (78% збігу).

На рівні середньої ланки домінує жорсткий стиль «командуй та контролюй». Головні індикатори – максимальні бали за питання 1 та 4. Бригадири мотивують персонал виключно страхом покарання та звільнення. Інформаційні потоки йдуть лише в один бік.

Цей глибокий внутрішній розрив створює «ефект комунікаційного фільтра», який викликає:

1) блокування інновацій – коли адмінперсонал намагається впровадити нові методи (наприклад, цифрові трекери на техніку чи нові стандарти звітності), лінійні керівники спускають це вниз у формі агресивного примусу, викликаючи тихий саботаж з боку трактористів та водіїв;

2) викривлення інформації – лінійні керівники (авторитарний профіль) схильні приховувати власні прорахунки перед адміністрацією, оскільки самі звикли карати за помилки й очікують такої ж реакції зверху;

3) криза лояльності – комунікативна політика фірми існує лише на папері (або в межах офісу), тоді як на виробничих ділянках вона замінена особистим характером і настроєм конкретного бригадира.

Нижче наведемо адаптований опитувальник для робітників агрофірми, щодо оцінки ними стилю лідерства їх керівництва (додаток Б).

В анкетуванні взяли участь 14 експертів-оцінювачів (4 представники адмінперсоналу, які оцінювали директора, та 10 представників виробничого персоналу – комбайнери, водії, які оцінювали 10 лінійних керівників: головних агрономів та бригадирів діляниць).

У табл. 2.7 наведено усереднені профілі відповідей, згруповані за блоками «Авторитет» (питання 1–20) та «Лідерство» (питання 21–40).

Таблиця 2.7

Зведена таблиця середніх балів опитування щодо визначення стилю лідерства менеджменту підприємства за категоріями якості, 2023-2025 рр.

Категорія та ключові індикатори	Адмінперсонал (оцінка директора)	Виробничий персонал (оцінка лінійних керівників)
Блок «Авторитет» (питання 1-20)		
Патріотизм та чесність (питання: 1, 4)	4,8	4,5
Повага та довіра (питання: 2, 3)	4,6	3,2
Справедливість та вимогливість (питання: 5, 6)	4,2	2,8
Професійні знання та управління (питання: 14, 15)	4,5	4,6
Турбота про підлеглих (питання 18)	4,0	2,1
Середнє арифметичне значення авторитету	4,42	3,46
Блок «Лідерство» (питання 21-40)		
Інтелект, бачення мети (питання: 21, 26)	4,7	4,2
Впровадження інновацій, змін (питання: 27, 28)	4,6	2,5
Вміння слухати, згуртованість (питання: 29, 30)	4,3	2,2
Забезпечення відпочинку, допомога (питання: 31, 39)	3,8	1,8
Мотивація та тримання слова (питання: 38, 40)	4,4	2,9
Середнє арифметичне значення лідерства	4,36	2,72

Розрахунок сукупного показника рівня авторитету і лідерства здійснюється за формулою (2.1) [6, с. 41]:

$$P_{ал} = (P_a + P_{л}) / 2, \quad (2.2)$$

де $P_{ал}$ – сукупний показник рівня авторитету і лідерства;

P_a – показник рівня авторитету;

$P_{л}$ – показник рівня лідерства.

Обчислення для адміністративного персоналу: $P_{ал}$ – сукупний показник рівня авторитету і лідерства – 4,39 – високий; P_a – показник рівня авторитету – 4,42 – високий; $P_{л}$ – показник рівня лідерства – 4,36 – високий.

Таким чином, можемо стверджувати, що дирекція агрофірми користується заслуженою повагою в офісному середовищі. Вони демонструють довгострокове

бачення розвитку бізнесу, високу культуру спілкування та готовність до інновацій. Проте виявлено легке просідання в питаннях забезпечення відпочинку та побуту працівників нижчих ланок, що пов'язано, на наш погляд, з відірваністю від повсякденного польового життя.

Обчислення для лінійного персоналу (агрономи, бригадири діляниць): $R_{ал}$ – сукупний показник рівня авторитету і лідерства – 3,09 – низький, на межі з оптимальним; R_a – показник рівня авторитету – 3,46 – задовільний; $R_{л}$ – показник рівня лідерства – 2,72 – недостатній.

Отже, виробничий персонал високо оцінює технічні знання агрономів та бригадирів (індикатор пит. 14 отримав 4,6 балів), їхню витривалість і вимогливість. Проте показники лідерства перебувають у критичній зоні. Робітники фіксують тотальне ігнорування їхніх пропозицій (пит. 29 – «вміння слухати і чути» оцінено вкрай низько), незадовільні умови відпочинку в полях під час жнив (пит. 31) та низький рівень культури спілкування (пит. 24 – часті прояви емоційної нестабільності та крику).

Керівники середньої ланки діють як механічні ретранслятори наказів вищого керівництва, не виконуючи роль справжніх лідерів, спроможних згуртувати та мотивувати людей без застосування штрафних санкцій. Отриманий загальний показник 3,09 класифікує поточну ситуацію серед польових керівників як низький рівень системи лідерства, що вимагає негайного проведення цільових управлінських тренінгів та коригування комунікативної політики компанії.

Для отримання результатів за 3D-моделлю ефективності керівника Вільяма Редіна (яку ми раніше адаптували під структуру менеджменту підприємства) [37], розроблено відповідний інструментарій оцінки. Модель Редіна базується на оцінці керівника за двома критеріями: орієнтація на завдання (ОЗ) та орієнтація на людей (ОЛ), що у поєднанні з фактором ситуативної ефективності дає 8 типів управлінської поведінки: 4 ефективні та 4 неефективні. Бланк опитування за моделлю В. Редіна наведено в додатку В.

Усього в оцінюванні за моделлю Редіна взяли участь 14 керівників підприємства (4 особи – адміністративний персонал, 10 осіб – лінійний персонал:

головні агрономи, інженери, бригадири). Оцінку виставляли їхні підлеглі (включно з 10 робітниками виробничого персоналу).

Нижче наведено розподіл керівників за квадрантами та виявленими стилями управління на основі середніх балів ОЗ та ОЛ (де високим вважається показник $\geq 3,8$ балів з 5,0). Результати наведемо за допомогою табл. Г.1 додатку Г.

Щоб наочно продемонструвати комунікаційні та управлінські проблеми підприємства, зведемо 14 керівників у матрицю ефективності (рис. 2.2).

Базовий квадрант	Ефективна проява стилю, осіб	Неефективна проява стилю, осіб	Комунікативні наслідки для підприємства
Висока ОЗ / Висока ОЛ Орієнтація на завдання та людей	Виконавчий стиль (2 особи) <i>Директор, заступник директора</i>	Компромісний стиль (0 осіб) <i>Не виявлено.</i>	Ідеальний баланс. Комунікація відкрита, двостороння, проте цей стиль замикається на рівні вищого керівництва.
Низька ОЗ / Висока ОЛ Орієнтація переважно на людей	Розробник / Інтегратор (3 особи) <i>Інспектор з кадрів, 2 молодих бригадири</i>	Місіонер (0 осіб) <i>Не виявлено.</i>	Хороший рівень довіри у підрозділах. Проте є ризик маніпуляцій з боку робітників.
Висока ОЗ / Низька ОЛ Орієнтація переважно на завдання	Бюрократ (1 особа) <i>Головний бухгалтер</i>	Автократ / Диктатор (8 осіб) <i>Головний агроном, інженер, 6 бригадирів</i>	Головна проблема фірми. 57% керівників демонструють деструктивний стиль. Комунікація здійснюється лише у формі наказів, зворотний зв'язок заблокований, робітники приховують проблеми.
Низька ОЗ / Низька ОЛ Пасивне управління	Особливий / Усамітнений (0 осіб) <i>Не виявлено.</i>	Дезертир (0 осіб) <i>Не виявлено.</i>	На підприємстві немає керівників з пасивним стилем, що свідчить про високу загальну активність та залученість менеджменту.

Рис. 2.2. Матриця стилів за Редіном, сформована на основі опитування персоналу підприємства, 2023-2025 рр.

Отже, аналіз даних рис. 2.2 свідчить про дисбаланс управлінської культури, адже топ-менеджмент підприємства успішно реалізує «Виконавчий»

(ефективний) стиль за Редіном. Проте на рівні середньої ланки (60,0 % від усієї кількості керівників) домінує стиль «Диктатора/Автократа».

Виявлена технологічна ефективність проти людської – бригадири та головні спеціалісти чудово виконують завдання (середній бал ОЗ = 4,5-4,8), але повністю провалюють комунікацію з людьми (бали ОЛ в межах 1,5-2,4).

Таким чином, дані чітко показують, що 2 молодих бригадири (дільниці №1 та №2), які схилиються до стилю «Інтегратора», є прототипом нової комунікативної політики компанії. Їх потрібно підсилювати в питаннях контролю та операційної чіткості, тоді як «стару гвардію» бригадирів (6 осіб) необхідно терміново навчати базовим навичкам нематеріальної мотивації та етики спілкування, щоб знизити плинність персоналу.

На основі проведеного комплексного дослідження для агрофірми сформуємо цілісний управлінський профіль підприємства. Цей профіль унаочнює поточний стан менеджменту, ключові деструктивні розриви в комунікативній політиці та визначає вектор необхідних трансформацій.

На основі проведеного комплексного дослідження для підприємства сформовано цілісний управлінський профіль підприємства – він унаочнює поточний стан менеджменту, ключові деструктивні розриви в комунікативній політиці та визначає вектор необхідних трансформацій.

1. Загальна архітектура системи управління. Система керівництва в агрофірмі має виражений двовекторний характер. Вона чітко розірвана на два управлінські світи, які практично не перетинаються за своєю культурою: «демократичний офіс» та «авторитарне поле»:

- загальний рівень авторитету та лідерства вищого менеджменту: 4,39 – високий;
- загальний рівень авторитету та лідерства лінійного менеджменту: 3,09 – низький;
- частка керівників із деструктивним стилем управління: 57,1% (8 з 14 осіб).

За допомогою даних табл. 2.8 субпрофілі рівнів менеджменту.

Субпрофілі рівнів менеджменту підприємства, 2023-2025 рр.

Показник	Вища ланка	Нища, середня ланка
Парадигма	Партнерство, колегіальність, стратегічне планування	Жорсткий примус, беззаперечне підкорення, залякування покараннями
Стиль за К. Левінім	Демократичний (82% збігу)	Авторитарний (78% збігу).
Стиль за В. Редіном	«Виконавчий» – топ-менеджмент; «Бюрократ» – головний бухгалтер	«Автократ / Диктатор» – 6 бригадирів, головний агроном, головний інженер
Індикатори	авторитет (Р _а) – 4,42 (високий); лідерство (Р _л) – 4,36 (високий).	авторитет (Р _а) – 3,46 (задовільний); лідерство (Р _л) – 2,72 (недостатній).
Сильні сторони	орієнтація на інновації, високий інтелект, бачення довгострокової мети, відкритість до діалогу	бездоганні технологічні знання аграрної техніки, висока старанність, особиста витривалість, здатність за будь-яку ціну виконувати операційні завдання в короткостроковому періоді (посівна, жнива)
Слабкі сторони	певна відірваність від польового життя, ілюзія того, що офісна культура партнерства автоматично транслюється на нижчі ланки персоналу	повне ігнорування висхідних комунікацій (вміння слухати – на критичному рівні), низька етика спілкування (крик, емоційна нестабільність), байдужість до умов відпочинку й побуту механізаторів і водіїв

Профіль табл. 2.8 фіксує наявність комунікаційної кризи, що безпосередньо впливає на операційну ефективність підприємства (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Результати аналізу комунікаційної політики підприємства, 2023-2025 рр.

Таким чином дирекція розробляє сучасні рішення, але лінійні керівники через авторитарний тиск впроваджують їх як елемент «нагляду й каральної системи». Як наслідок – тихий саботаж з боку виробничого персоналу. Оскільки лінійні менеджери звикли карати за помилки, вони очікують аналогічної реакції від дирекції. Через це виникає викривлення інформації «знизу-вгору» – реальні прорахунки, поломки техніки або розкрадання ТМЦ приховуються від вищого керівництва до моменту настання критичної аварії. Корпоративні цінності та комунікативна політика агрофірми реально функціонують лише всередині офісу. На полі та виробничих ділянках психологічний клімат повністю залежить від особистого настрою та характеру конкретного бригадира.

Для виявлення та оцінки комунікативних розривів між трьома групами (адміністрація, лінійні керівники, виробничий персонал) зазвичай використовується методика комунікаційного аудиту потоків. Опитування будується за принципом крос-оцінювання: кожен працівник оцінює як внутрішню комунікацію у своєму підрозділі, так і взаємодію з іншими ланками («офіс ↔ поле», «керівник ↔ підлеглий»). В додатку Г наведений бланк опитування для оцінки ефективності комунікативної політики підприємства. Результати опитування наведемо за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз комунікативних потоків підприємства

(оцінка в балах від 1 до 10), 2023-2025 рр. [результати опитування]

Напрямок комунікації	Оцінка	Ключова проблема	Наслідки для бізнесу
Адмінперсонал → Лінійний персонал	8 / 10	Завдання ставляться чітко, але іноді без урахування реального стану техніки на місцях.	Часткове невиконання планів через форс-мажори.
Лінійний персонал → Виробничий персонал	5 / 10	Комунікація у формі жорстких наказів. Поширена деструктивна критика («Не зробиш – звільню»).	Психологічне напруження в бригадах, висока плинність кадрів серед водіїв.
Виробничий персонал → Лінійний/Адмін	3 / 10	Головна больова точка. Трактористи (10 осіб) зазначили, що їхні пропозиції щодо покращення праці або скарги на якість палива не доходять до директора.	Приховування дрібних проблем, які згодом переростають у великі аварії техніки.

Отже, комунікативний аудит досліджуваного підприємства показує, що підприємство має сильну управлінську волю на вищому рівні, але серйозні проблеми з передачею інформації та мотивацією на середньому і нижчому рівнях. Надмірний перекис лінійних керівників (8 осіб з 10) у бік чистого авторитаризму та стилю «Диктатор» за Редіном блокує висхідні комунікації від виробничого персоналу. Виробничий персонал (механізатори, водії) відчуває себе відірваним від фірми, працює суто «від дзвінка до дзвінка», що знижує якість збору врожаю та догляду за технікою.

Результати комплексного дослідження менеджменту підприємства за 2023-2025 рр. виявили глибоку комунікаційну кризу та управлінський розрив («ефект фільтра») між демократичним вищим менеджментом та авторитарною середньою ланкою, де 57,1% бригадирів та головних спеціалістів діють у деструктивному стилі. Маючи високу технологічну грамотність, лінійні керівники повністю провалюють роботу з людьми, замінюючи мотивацію криком та штрафами, що заблокувало зворотний висхідний зв'язок від робітників до критичних 3 балів з 10. Як наслідок, будь-які цифрові інновації офісу тихо саботуються на місцях, механізатори працюють відсторонено «від дзвінка до дзвінка», а через страх покарань приховуються дрібні поломки, що призводить до поломок техніки та підвищення плинності кадрів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для подолання виявленої комунікаційної кризи та усунення «ефекту фільтра» в досліджуваній агрофірмі розроблено комплексну програму реорганізації управлінської та комунікативної політики на 2027-2031 рр. Основна мета проєкту – трансформувати стиль лінійних керівників із деструктивного «Диктатора» в ефективний «Виконавчий» або «Бюрократичний» стиль, відкрити висхідні канали зв’язку та зупинити саботаж інновацій.

За допомогою даних рис. 3.1 наведемо деталізацію заходів, спрямованих на трансформацію лінійного менеджменту.

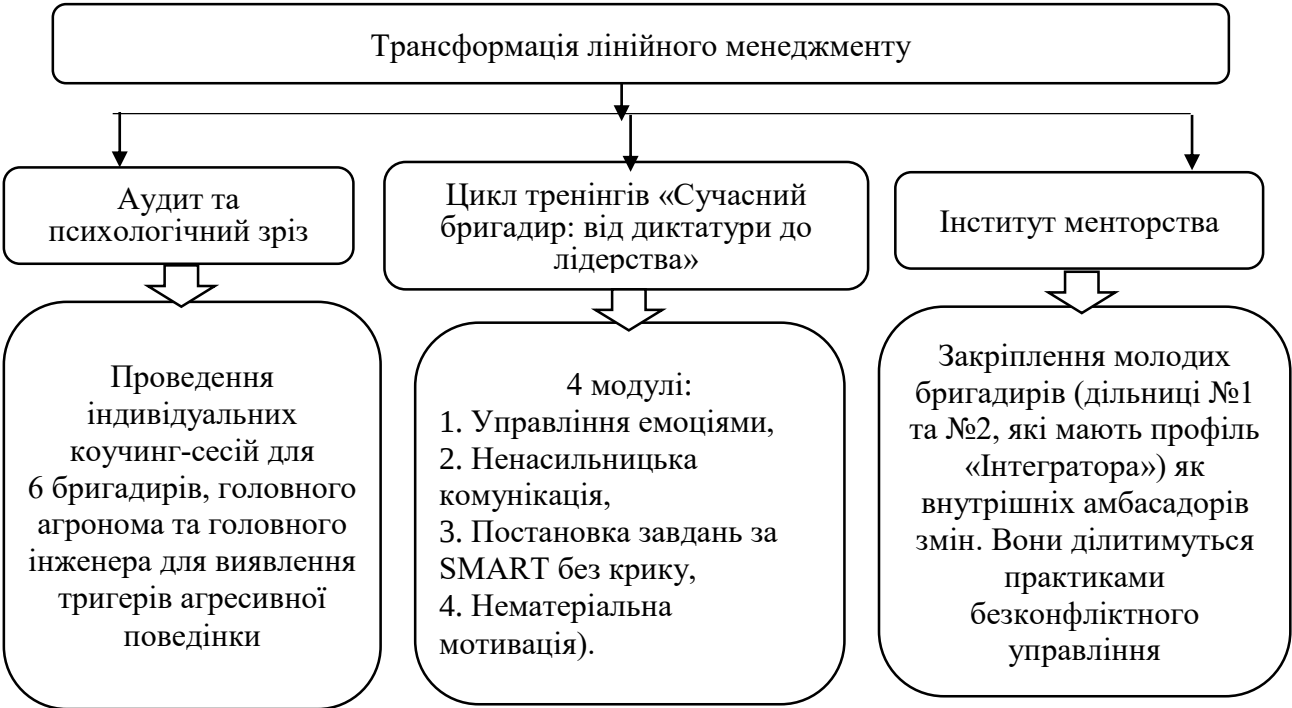


Рис. 3.1. Антикризові заходи із трансформації лінійного менеджменту пропоновані для підприємства, 2027-2031 рр.

Для деталізації структуруємо всю інформацію про пропонований Аудит та психологічний зріз лінійних керівників агрофірми у вигляді табл. Д.1 додатку Д. Кошторис даної пропозиції наведемо за допомогою даних табл. 3.1.

Кошторис аудиту та проведення психологічного зрізу, пропонуваного для підприємства, 2027 р.

Стаття витрат	Розрахунок та обсяг	Тариф, грн	Сума, грн
Вхідний аудит та картування стресу	8 індивідуальних сесій (лінійні + ТОП)	5000,0	40000,0
Тренінги «Від диктатури до лідерства»	4 модулі на 2 дні (для 14 керівників)	30000,0 / день	240000,0
Стратегічна сесія «Офіс – Поле»	1 сесія (фасилітація розривів, 24 особи)	35000,0	35000,0
Поліграфія та кишенькові пам'ятки	Розробка та друк «Стандартів комунікації»	-	15000,0
Разом			330000,0

Стратегічна сесія «Офіс – Поле» – це фасилітована робоча зустріч, ключовою метою якої є руйнування «комунікаційного фільтра» між топ-менеджментом, офісними службами та польовими керівниками (агрономами, інженерами, бригадирами). В умовах діяльності досліджуваної агрофірми вона покликана перевести взаємодію з режиму взаємних звинувачень у формат спільного розв'язання проблем. Планово сесія триває 1 день (7-8 год.) і проводиться на нейтральній території (наприклад, у актовому залі, а не в кабінеті директора) за участю зовнішнього фасилітатора. У табл. 3.2 наведемо пропонуваний зміст стратегічної сесії.

Таблиця 3.2

Зміст та погодинний план стратегічної сесії пропонуваної для підприємства, 2027 р.

Зміст	Результат
1	2
Модуль 1. Еквалайзер та зняття напруги (09:00 – 11:00)	
Вступне слово директора: Озвучування головного меседжу сесії – «Ми тут не для того, щоб карати, а для того, щоб почути один одного і полегшити роботу в полі та офісі».	Зниження рівня агресії, усвідомлення важливості та складності роботи колег з іншого «світу».
Вправа «У твоїх черевиках»: учасників ділять на змішані мінігрупи. Бухгалтер та логіст отримують завдання описати «Один день із життя бригадира під час жнив», а бригадири – «Один день бухгалтера під час закриття нарядів та податкового звіту».	
Модуль 2. Карта розривів: «Де втрачається інформація?» (11:15 – 13:00)	
Робота біля фліпчартів: спільне малювання реальної мапи руху інформації (від появи проблеми в полі до реакції офісу).	Візуалізація конкретних

1	2
Фіксація «сліпих зон»: Погляд Поля: «Офіс завалений паперами, довго погоджує запчастини, техніка стоїть». Погляд Офісу: «Бригадири подають заявки в останній момент, пишуть нерозбірливо, не вказують точні артикули».	затримок, де виникає страх покарання або бюрократична тяганина.
Модуль 3. Обід та неформальне спілкування (13:00 – 14:00)	
Важливий комунікативний елемент для налагодження особистих, а не лише сухих посадових контактів між агрономами та офісними працівниками.	Налагодження неформальної комунікації
Модуль 4. Розробка нових «ПРАВИЛ ГРИ» (14:00 – 16:00)	
Учасники розбиваються на три крос-функціональні команди (в кожній: 1 топменеджер, 2 офісних працівники, 3 лінійних керівники) для вирішення трьох головних комунікаційних криз фірми:	
Група «Інновації без страху»: створення регламенту впровадження GPS-трекерів та систем моніторингу. Заміна ідеї «тотального стеження» на ідею «допомоги та підтвердження обсягу робіт робітника».	Регламенту впровадження GPS-трекерів та систем моніторингу
Група «Швидкі запчастини»: створення спрощеного (екстреного) алгоритму подачі та погодження заявок під час посівної/жнив через чат-бот, щоб техніка не простоювала.	Алгоритм подачі та погодження заявок
Група «Культура поля»: формування кодексу поведінки бригадира. Фіксація заборони на публічний крик, перехід на особистості.	Кодекс поведінки бригадира
Модуль 5. Затвердження рішень та «Угода про взаємодію» (16:15 – 17:30)	
Презентація напрацювань: кожна група захищає свої рішення перед директором.	Маніфест взаємодії агрофірми
Підписання Маніфесту взаємодії: символічний, але юридично закріплений документ, де прописані нові правила комунікації.	

Серед ключових очікуваних результатів сесії:

1) трансформація стилю керівництва – бригадири бачать, що дирекція готова їх слухати, і це стимулює їх переходити від деструктивного стилю «Диктатора» до конструктивного стилю «Бюрократа/Виконавця», який спирається на чіткі правила, а не на крик;

2) відкриття висхідного потоку – створюється легальне та безпечне поле для озвучування польових проблем (якість палива, побут) без остраху бути оштрафованим;

3) припинення саботажу, оскільки лінійні керівники самі брали участь у розробці правил впровадження інновацій, вони більше не спускають їх вниз як «каральний інструмент», що ліквідує тихий саботаж з боку механізаторів.

В додатку Е наведений приклад «Стандартів комунікації» для досліджуваного підприємства. Деталізований управлінський профіль

агрофірми на основі пропонованих комунікативних стандартів наведемо за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Управлінський профіль підприємства на основі оновлених
комунікативних стандартів, 2027-2031 рр.**

Напрямок	Поточний деструктивний стан	Новий стандарт комунікації (Пам'ятка)	Очікувана поведінка персоналу та ефект
1. Комунікативна криза (ліквідація бар'єра страху)	Авторитаризм у бригадах. Страх фінансового покарання. Приховування проблем.	«Скасування штрафів за первинні помилки! Покарання – лише за приховування!»	Робітники мотивуються відкрито й оперативно передавати інформацію про збої в перші 15 хв., що знижує витрати на ремонт.
		Впровадження анонімного чат-бота «Агро-Довіра» для оперативного зв'язку з офісом.	
2. Стандарт лідерства (трансформація лінійних керівників)	Публічний крик Емоційний тиск та погрози звільненням Стил «Диктатора»	Управління через лідерство та коучинг: категорична заборона крику (правило «Стоп-Контроль»).	Бригадири та агрономи переходять до культури партнерства, стають «менторами», що радикально знижує плинність кадрів.
		Обов'язковий конструктивний зворотний зв'язок за моделлю BOFF [43]	
3. Стратегічний діалог (горизонтальна інтеграція)	Бюрократична тяганина в офісі	«Правило екстреної заявки: погодження офісом за 30 хв.!»	Офіс перетворюється на сервіс для поля. Зникають затримки постачання ТМЦ у гарячий сезон, налагоджується командна робота.
		Подача заявок за SMART-критеріями.	
4. Цифрова прозорість (технології як захист)	Саботаж GPS-моніторингу та датчиків палива. Сприйняття цифровізації як «карального нагляду» офісу.	«GPS-трекери – твій захист! Доказ чесної праці»	Механізатори та водії бачать у технологіях прозорого «суддю» їхньої виробітки, припиняють зливи палива та дбайливо ставляться до техніки.
		Запуск гейміфікованої програми «Еко-Драйв» із виплатою щомісячних бонусів за збереження палива.	

Пропозиція щодо впровадження чат-бота «Агро-Довіра» – це запуск конфіденційного цифрового каналу висхідної комунікації в підприємстві. Інструмент розроблений для того, щоб повністю ліквідувати «бар'єр страху», дати можливість лінійному та виробничому персоналу (трактористам, комбайнерам, водіям) безпечно повідомляти про реальні проблеми та

оперативно отримувати зворотний зв'язок від вищого керівництва, оминаючи авторитарний «фільтр» деяких бригадирів.

Чат-бот пропонуємо реалізувати на платформах Telegram та Viber і має дві технологічні лінії:

1. Лінія А. «Лінія довіри». Працівник натискає кнопку «Повідомити про проблему». Бот автоматично видаляє або зашифровує його персональні дані (ID, номер телефону, ім'я) на рівні сервера. Вищому керівництву надходить лише чистий текст та прикріплені фото/відео.

Пропоновані категорії звернень:

- скарги на якість палива чи затримку постачання ЗЗР;
- повідомлення про критичні несправності техніки, які ігноруються лінійним керівником;
- факти зловживань, розкрадання ТМЦ або корупції на місцях;
- порушення етики спілкування (крик, ненормативна лексика, приниження гідності робітника).

2. Лінія Б. «Агро-ідея та побут». Працівник авторизується за номером телефону (для зворотного зв'язку) і може подати ініціативу або запит.

Пропоновані категорії звернень:

- «Моя пропозиція» – раціоналізаторські ідеї щодо зміни логістики, технології висіву чи ремонту;
- «Побут та умови» – заявки на якість харчування в полі, проблеми із забезпеченням питною водою, спецодягом чи мобільними душовими під час жнив;
- «Бухгалтерія/Кадри» – запит на роз'яснення щодо нарахування зарплати чи видачі довідок.

Щоб бот не перетворився на «інструмент спаму», доцільно впровадити чітку матрицю доступу до інформації:

1) всі повідомлення стікаються в закриту CRM-панель (або окремий приватний канал), доступ до якого мають лише дві особи: інспектор по кадрах (сорткування та аналіз) та директор (контроль виконання), всі інші доступу до адміністрування не мають;

2) швидкість реагування:

- критичні технологічні збої (паливо, техніка, побут): кадровик передає інформацію відповідальній службі в офісі протягом 1 год. без розголошення імені автора. Рішення має бути прийняте за 24 год.;

- скарга на етику/тиск передається на розгляд директора протягом дня;

3) зворотний зв'язок – бот автоматично надсилає користувачеві сповіщення про статус його заявки:

[Прийнято в роботу] → [Передано виконавцю] → [Проблему вирішено. Звіт].

Якщо звернення було анонімним, звіт публікується на загальному інфо-стенді дільниці.

У додатку Є табл. Є.1 наведемо етапність та вартість реалізації.

За допомогою даних табл. 3.4 наведемо скорочений варіант кошторису пропозиції чат-бота «Агро-Довіра».

Таблиця 3.4

Кошторис проєкту чат-бота «Агро-Довіра» для підприємства, 2027 р.

Захід	Характеристика	Вартість, грн / од.	Загальна вартість, грн
Розробка чат-бота «Агро-Довіра»	Анонімний шлюз Telegram/Viber (разово)	25000,0	25000,0
Техпідтримка бота та хостинг	Абонплата за 12 місяців	1200,0 / міс.	14400,0
Інформаційний стенд	Монтаж біля офісу підприємства	1800,0 / шт.	1800,0
Разом			41200,0

Переваги впровадження для підприємства чат-бота «Агро-Довіра»:

- для директора – отримання «чистої», не викривленої бригадирами інформації з полів у режимі реального часу 24/7;

- для виробничого персоналу – відчуття безпеки та власної цінності для підприємства. Механізатор знає: якщо він заявить про дефект комбайна, його підтримають, а не оштрафують;

- для бізнесу – попередження великих аварій (через вчасне інформування про дрібні неполадки) та миттєве виявлення технологічних форс-мажорів.

Крім того, дана пропозиція відображає тенденції та вимоги сучасної комунікативної політики [44, с. 164].

Для ліквідації незадоволення виробничого персоналу (механізаторів, водіїв) та мінімізації авторитаризму лінійних керівників, Блок 3 наших пропозицій «Мотивація та побут» є ключовим інструментом. Він демонструє людям у полі, що «демократичний офіс» піклується про них напругу, руйнуючи тим самим психологічний розрив і підриваючи основу для залякувань.

Нижче наведено детальну розгортку, кошторис та механіку реалізації обох ініціатив цього блоку із загальним бюджетом 250000,0 грн.

1. Захід 1. Модернізація польового побуту під час жнив. Плановий бюджет – 150000,0 грн. Цільова група: 10 виробничих ділянок / польових точок. Незадовільні умови відпочинку (відсутність питної води, неможливість змити пил після зміни, спека) оцінені виробничим персоналом вкрай низько (індикатор побуту – 1,8 бала). Хронічна втома та роздратування робітників провокують конфлікти та дзеркальну агресію. Модернізація побуту знімає первинне фізіологічне напруження. Деталізація кошторису на даний проєкт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Детальний плановий кошторис «Модернізація побуту», 2027 р., тис. грн

Назва ТМЦ / Обладнання	Специфікація / Комплектація	К-сть, шт.	Ціна за од.	Загальна вартість
Мобільні літні душові кабінки	Пластиковий каркас, бак на 150 л з підігрівом від сонця, піддон.	10	6,5	65,0
Польові намети-тенти для відпочинку	Намет-альтанка (3 х 3 м) для захисту від сонця та дощу під час обіду.	10	3,2	32,0
Розкладні меблі для відпочинку	Комплект: 1 розкладний стіл + 4 стільці для намету на кожен ділянку.	10	2,0	20,0
Підлогові кулери для води	Кулери з функцією охолодження (поставка в польові вагончики/намети).	10	2,8	28,0
Витратні матеріали (аптечки/гігієна)	Посилені польові аптечки, засоби захисту від сонця, антисептики.	-	-	5,0
Разом				150,0

Логістика та доставка на ділянки пропонується здійснювати силами інженерної служби підприємства у межах операційної діяльності.

Наступна пропозиція полягає у реалізації проєкту 2. Преміальний фонд конкурсу «Еко-Драйв» з плановим бюджетом 100 000 грн. Цільова група: водії,

механізатори виробничого персоналу. Замість авторитарного стилю контролю «зловити та оштрафувати за перевитрату», підприємству пропонується впровадити гейміфікований конкурс «Еко-Драйв». Дані з GPS-трекерів та датчиків палива в такому разі працюють як об'єктивний, прозорий арбітр. Механізатори, які демонструють дбайливе ставлення до техніки (відсутність критичних обертів двигуна, оптимальна швидкість ходу, відсутність нецільових зливів), отримують бали, які наприкінці сезону конвертуються в реальні премії.

Пропонуємо, щоб конкурс тривав протягом активного сезону (6 місяців), а нагородження відбувалося у два етапи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропонований регламент розподілу преміального фонду для робітників підприємства, 2027-2031 рр., грн

Етап нагородження	Номінація / Розподіл місць	К-сть призерів	Розмір премії	Разом фонд
Проміжні щомісячні бонуси	«Кращий драйвер місяця»	5 осіб/міс. * 6 міс.	1000,0	30000,0
Фінальні премії (жнив)	1 місце. Абсолютний лідер «Еко-Драйв»	1	25000,0	25000,0
	2 місце. За зразковий технічний стан трактора	2	15000,0	30000,0
	3 місце. За оптимальне використання ПММ	3	5000,0	15000,0
Разом				100000,0

Щоб забезпечити максимальний ефект, впровадження матеріальних та побутових стимулів жорстко синхронізується з інформаційною кампанією через чат-бот та інфо-стенди (додаток Ж).

На основі запропонованого комплексу антикризових заходів для підприємства нижче наведено узагальнений розрахунок загальних витрат в реорганізацію комунікативної та лідерства підприємства, що складаються з трьох основних блоків (табл. 3.7). Усунення «ефекту фільтра», ліквідація приховування поломок через страх покарання та припинення саботажу інновацій генерують пряму фінансову економію протягом першого маркетингового року:

**Загальний кошторис програми з удосконалення комунікативної політики
та лідерства в підприємстві, 2027-2031 рр., грн**

Назва пропонованого блоку / заходу	Сума витрат, грн
Аудит, психологічний зріз та тренінги Soft Skills	330000,0
Розробка та впровадження чат-бота «Агро-Довіра»	41200,0
Модернізація польового побуту	150000,0
Преміальний фонд конкурсу «Еко-Драйв»	100000,0
Загальні прямі витрати	621200,0

1) економія на ремонтах техніки. Своєчасне інформування лінійного персоналу про дрібні дефекти (замість приховування) знижує частоту аварійних запусків та важких поломок техніки. Очікуваний ефект до 400, 0 тис. грн/рік;

2) оптимізація використання ПММ. Впровадження конкурсу «Еко-Драйв» та усунення саботажу GPS-датчиків ліквідує нецільові зливи й неоптимальні режими роботи двигунів. Очікуваний ефект – до 190,0 тис. грн/рік;

3) зниження витрат на плинність кадрів. Стабілізація мікроклімату та утримання досвідчених механізаторів і водіїв у сезон (мінімізація витрат на екстрений пошук, найм та адаптацію нових робітників). Очікуваний ефект – до 230,0 тис. грн/рік.

Підсумкові очікувані фінансові показники наведемо за допомогою табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Очікувані фінансові результати реалізації програми з удосконалення
комунікативної політики та лідерства в підприємстві, 2027-2031 рр., грн**

Показник	Характеристика
Валовий економічний ефект (заощадження), грн	820000,0
Чистий економічний ефект (перший рік), грн	198800,0
Індекс окупності інвестицій (ROI), %	132,0
Термін окупності, місяців	9-10

Таким чином проєкт повністю окупається до моменту завершення осіннього комплексу польових робіт.

Соціальний ефект від реалізації програми визначає довгострокову життєздатність агрофірми та виражається у якісній трансформації корпоративної

культури:

Працівники нижньої ланки (механізатори, водії) отримують безпечний, захищений від упередженості бригадирів канал зв'язку з офісом через чат-бот «Агро-Довіра». Це відновлює довіру до керівництва та відкриває реальний висхідний потік інформації з полів.

Перехід бригадирів від деструктивного стилю «Диктатора» до конструктивного стилю «Бюрократа/Виконавця». Заміна крику та залякувань на етичне спілкування та системний зворотний зв'язок за моделлю BOFF знижує психологічне виснаження персоналу під час важких 14-годинних змін.

Пряма турбота менеджменту підприємства про польовий побут (мобільні душі, кулери, намети) нівелює відчуття відстороненості робітників. Персонал починає ставитися до активів підприємства (дорогих комбайнів, тракторів, палива) по-господарськи, а не як відсторонені виконавці «від дзвінка до дзвінка». Оновлений управлінський профіль та усунення «карального менеджменту» створюють підприємству репутацію привабливого та стабільного роботодавця на локальному аграрному ринку Полтавщини, що спрощує залучення кваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

1. Сучасне лідерство визначено як динамічний процес соціального впливу та розбудови психологічної безпеки, де ключовою функцією є не контроль операційних дій, а консолідація людського капіталу навколо інноваційної діяльності та спільних сенсів. Доведено, що сталий розвиток організації потребує паритетного поєднання функцій тактичного менеджера і стратегічного лідера. Еволюція теоретичних підходів підтверджує перехід до сучасних інтегральних моделей, що вимагають від керівника цифрової грамотності, адаптивності та етико-соціальної відповідальності в умовах хаосу. Обґрунтовано, що реалізація візії лідера сильно залежить від комунікативної політики підприємства, яка виступає стратегічним активом керівництва. На основі аналізу наукових підходів сформульовано авторське визначення комунікаційної стратегії як адаптивного програмно-цільового документа, що інтегрує місію та бізнес-цілі підприємства з інструментами інформаційної взаємодії. Вона спрямована на оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зміцнення репутаційного капіталу та превентивне нівелювання конфліктів у бізнес-середовищі. Визначено, що функціонування в умовах воєнного стану вимагає негайної адаптації комунікацій для збереження ринкових позицій бізнесу.

2. Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства за 2023-2025 рр. виявив радикальне скорочення витрат і реструктуризація технічної бази (зменшення вартості основних засобів на 60,4% за рахунок списання неефективних активів) – це прямий результат жорсткого та рішучого антикризового лідерства. Менеджмент виявив високу управлінську компетентність, зумівши стабілізувати підприємство в нестабільних ринкових умовах. Окрім того, сильна позиція лідерів проявилася у турботі про людський капітал: попри оптимізацію штату (скорочення на 5,1%), для залишку працівників суттєво підвищили заробітну плату (+53,2%) та збільшили соцпакет (+53,4%), що вберегло компанію від кадрового голоду.

Серед негативних тенденцій спостерігалось сповільнення обороту оборотних коштів (до 409 днів) та падіння продуктивності праці – на 4,1%. На

підприємстві зафіксовано випереджальне зростання середньої заробітної плати (+53,2%) на тлі падіння продуктивності (-4,1%), що створює серйозний тиск на його фінансову стійкість. Зарплатоємність виробництва зросла на 80,0%, що свідчить про здорожчання операційних процесів через збільшення витрат на персонал. Зарплатовіддача скоротилася на 37,4% – у 2025 р. кожна інвестована у фонд оплати праці гривня принесла 11,7 грн доходу проти 18,7 грн у 2023 р., що вказує на падіння економічної віддачі від матеріального стимулювання.

3. Дослідження виявило виражену двовекторну структуру керівництва на підприємстві, де вища ланка (адмінперсонал) практикує демократичний стиль взаємодії (82,0 % збігу), тоді як середня ланка (лінійний персонал) демонструє жорсткий авторитарний підхід (78,0 % збігу). Офісна культура партнерства та колегіальності повністю нівелюється на рівні виробничих ділень, оскільки керівники вищої ланки перебувають в ілюзії, що їхні методи управління автоматично транслиються на всю агрофірму. Оцінка особистісних і професійних якостей зафіксувала високий рівень сукупного показника авторитету та лідерства у вищого менеджменту ($P_{ал} = 4,39$), який має довгострокове бачення бізнесу та відкритий до діалогу. Водночас лінійні керівники (агрономи, бригадири) отримали низький сукупний бал ($P_{ал} = 3,09$), продемонструвавши критичний дефіцит лідерських якостей ($P_1 = 2,72$) та невміння згуртовувати й мотивувати людей без застосування фінансових покарань.

4. Аналіз за 3D-моделлю Редіна підтвердив управлінський дисбаланс: якщо топ-менеджмент успішно реалізує ефективний «Виконавчий» стиль, то 57,1% від загальної кількості керівників діють у деструктивній ролі «Автократа/Диктатора». Головні спеціалісти та бригадири фокусуються виключно на операційних завданнях ($OЗ = 4,5-4,8$), повністю провалюючи комунікацію з людьми та ігноруючи їхні базові потреби ($ОЛ = 1,5-2,4$).

5. Комунікативний аудит визначив висхідний потік інформації («Виробничий персонал → Лінійний/Адмін») найслабшою ланкою підприємства, оціненою всього у 3 бали з 10 можливих. Через страх жорстких покарань і доган

з боку бригадирів робітники свідомо приховують дрібні технологічні помилки, дефекти або проблеми з паливом, що унеможлиблює отримання дирекцією правдивих даних та призводить до масштабних аварій техніки. Існуючий управлінський розрив блокує розвиток підприємства, перетворюючи лінійних керівників на каральний інструмент. Будь-які сучасні рішення та цифрові інновації вищого керівництва впроваджуються на місцях через агресивний примус, що викликає внутрішній опір і тихий саботаж з боку трактористів та водіїв. Корпоративні цінності фірми залишаються лише на папері, а реальний психологічний клімат на полі залежить виключно від настрою окремого бригадира.

На основі проведеного дослідження та виявлених зон росту у системі лідерства та комунікативної політики підприємства нами було запропоновано ряд корегуючих заходів. Реалізація даної комплексної програми реорганізації управлінської та комунікативної політики в досліджуваному підприємстві дозволить системно подолати комунікаційну кризу.

1. Впровадження інструментів м'якого оцінювання, індивідуального картування стресу та циклу тренінгів soft skills забезпечить контрольовану трансформацію стилю лінійних керівників. Вона спрямована на перехід бригадирів, що застосовують наразі деструктивний та конфліктний стиль «Диктатора» до конструктивних моделей «Виконавця» або «Бюрократа», що спираються на стандарти етичного спілкування, правило «Стоп-контроль» та об'єктивний зворотний зв'язок за моделлю BOFF.

2. Очікується, що запуск конфіденційного чат-бота «Агро-Довіра» із лініями анонімних скарг та відкритих пропозицій повністю ліквідує «бар'єр страху» та зруйнує «ефект фільтра». Вище керівництво отримує прямий, не викривлений середньою ланкою висхідний потік інформації з полів у режимі реального часу. Одночасне введення жорсткого регламенту погодження екстрених заявок в офісі (до 30 хв.) трансформує бюрократичний апарат компанії на ефективний сервіс для виробництва, зводячи до мінімуму простої техніки в гарячий сезон посівної та жнив.

4. Прямі інвестиції у модернізацію польового побуту (закупівля мобільних душів, кулерів, наметів) та формування преміального фонду конкурсу «Еко-Драйв» у сумі 250,0 тис. грн нейтралізують первинне фізіологічне й психологічне незадоволення робітників. Позиціонування GPS-трекерів та датчиків палива як справедливого і прозорого «арбітра», а не інструменту карального стеження, повністю зупиняє тихий саботаж цифровізації на місцях. Водії та механізатори отримують матеріальний стимул дбайливо ставитися до техніки й економити ПММ.

5. З фінансової точки зору запропонована антикризова програма є високоефективною та швидкоокупною інвестицією із загальним бюджетом 621,2 тис. грн. Завдяки усуненню прямих і прихованих збитків від масштабних аварій (через вчасне інформування про дрібні поломки), ліквідації зливів палива та зниженню витрат на постійний пошук і найм персоналу, валовий економічний ефект складе 820,0 тис. грн вже за перший рік. Чистий фінансовий результат у +198,8 грн та індекс ROI на рівні 132,0 % доводять, що проєкт повністю окупається за 9–10 місяців.

6. Головний соціально-управлінський ефект полягає в докорінній зміні корпоративної культури агрофірми. Механізатори та водії трансформують своє ставлення до праці від відчуженого виконання обов'язків «від дзвінка до дзвінка» до щирої залученості та поваги до компанії. Досліджувана агрофірма позбавляється репутації підприємства з каральним менеджментом, створюючи надійний кадровий резерв і зміцнюючи бренд привабливого та стабільного роботодавця на аграрному ринку регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лідерство та розвиток лідерських навичок. Лідерство та управління. Тренінг «Сучасні підходи до управління закладом П (ПТ)О в умовах інтеграції в європейський освітній простір». Професійна освіта онлайн : офіційний сайт.
URL : <https://lnk.ua/aEfwH5VEH> (дата звернення 22.12.2025).
2. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Мозговий, М. Сучасні тренди лідерства в умовах глобальних трансформацій. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 365-373. DOI : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-90> (20.03.2026).
3. Bass B.M. Transformational leadership. / Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 297 p.
4. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. №5. pp. 3-5.
5. Cernas Ortiz D. A., Mercado Salgado P. Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación para-digmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*. 2023. 30 (3).
6. Іщук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 9. С. 50-61. URL : <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/284/277> (дата звернення 12.01.2026).
7. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконь Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 1. С. 256–260. DOI : <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-34> (дата звернення 12.01.2026).
8. Сазонова Т. О., Запорожець М. О., Носенко В. О. Культура управління в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. URL : https://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/26.pdf (дата звернення 12.01.2026).
9. Ángeles López-Cabarcos M., Vázquez-Rodríguez P., Quiñoá-Piñeiro L. M. An approach to employees' job performance through work environmental variables

and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 2022. № 140, P. 361–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006> (дата звернення 12.01.2026).

10. Cordova-Buiza F., Aguirre-Parra P., Gustavo Garcia-Jimenez M., Carolina Martinez-Torres D. Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. № 20(2), P. 248–259. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.20](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20) (дата звернення 12.01.2026).

11. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (дата звернення 12.01.2026).

12. Клевчик Л. Л. Трансформаційне лідерство як фактор організаційних змін. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 4. С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-5> (дата звернення 12.01.2026).

13. Косенко М.Ю. Жигалкевич Ж.М. Комунікаційна політика підприємств в умовах війни. Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки». 2024. № 23. URL : <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317685> (дата звернення 12.01.2026).

14. Фукс К.В. Косар Н.С. Особливості маркетингової комунікаційної політики в умовах війни. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури: Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 4 (37). С. 42-47.

15. Васильців Н.М. Застосування маркетингових комунікацій у період пандемії COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 71–75.

16. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання push- і pull-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-723>. (дата звернення 12.01.2026).

17. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А., Семак Б.Б., Коник М.І. Актуальні проблеми розвитку маркетинго-вих інтернет-комунікацій в Україні. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. № 67. С. 28–36.
18. Демченко М.В. Маркетингова комунікація в пострекламну епоху та українська практика. *Communications and Communicative Technologies*. 2021. № 21. С. 23–32.
19. Кириченко С.О., Цвях П.В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42–46.
20. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Основи, 2016. 912 с.
21. Побережна М.П. Комунікаційна стратегія : основні поняття та визначення. *Управління сучасним підприємством : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ. 25–26 квітня 2013 р.). Київ : НУХТ, 2013. С. 25–27.
22. Пушкар З., Пушкар Б. Вплив комунікаційних стратегій на організаційну культуру організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль : Західно-український національний університет, 2024. С. 85–88. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/52439> (дата звернення 22.02.2026).
23. Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. *Effective Public Relations*. NJ : Pearson, 2013. 512 p
25. Андрощук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139> (дата звернення 22.02.2026).
26. Ільченко Т., Помазан, Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47> (дата звернення 25.03.2026 р.).

27. Корнієнко О. В., Соловйова К. Є. Побудова системної комунікативної політики через розвиток компетенцій лідерів. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 68-70.

28. Шостак Л.В. Ліпич Л.Г. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 4 (04). С. 86-90.

29. Зубченко В.В. Герасименко І.О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://lnk.ua/MCEiuIxBKg> (дата звернення 22.02.2026).

30. Сало Я.В. Кочевой М.М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417/4347> (дата звернення 22.02.2026).

31. Мигаль О.Ф. Квасовський Д.О. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4296/4221> (дата звернення 22.02.2026).

32. [REDACTED]. Youcontrol : офіційний веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35260067/ (дата звернення 10.05.2026).

33. [REDACTED]. Opendatabot : офіційний веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/35260067> (дата звернення 10.05.2026).

34. [REDACTED]. KURKUL : офіційний веб-сайт. URL: <https://kurkul.com/karta-kurkuliv/1635-zarya-agro-af-tov> (дата звернення 10.05.2026).

35. Товариство з обмеженою відповідальністю [REDACTED]. Tripoli. Land : офіційний веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/2ggCm4z4i> (дата звернення 10.05.2026).

36. Шаблон оцінки стилю лідерства. LimeSurvey : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.limesurvey.org/uk/template/leadership-style-assessment-tpl> (дата звернення 12.05.2026).

37. Reddin 3D Leadership Model. Toolshero : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.toolshero.com/leadership/reddin-3d-leadership-model/> (дата звернення 12.05.2026).

38. Курбан О.В. К 93 PR у маркетингових комунікаціях: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 246 с. URL: <https://lnk.ua/sSRrzgjmL> (дата звернення 16.05.2026).

39. Єфіменко Ю. Аудит внутрішніх комунікацій в команді. HURMA : офіційний веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/audyt-vnutrishnih-komunikaczij-v-komandi/> (дата звернення 16.05.2026).

40. Що таке комунікаційний аудит? Майстерний підхід : офіційний веб-сайт. URL: <https://rash.kultura.cx.ua/ukraincyam/shho-take-komunikaciyniy-audit.html> (дата звернення 16.05.2026).

41. Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті. Eztests : офіційний веб-сайт. URL: https://www.eztests.xyz/tests/social_thomas/ (дата звернення 21.05.2026).

42. Опитувальник рівня агресивності Басс-Даркі. Eztests : офіційний веб-сайт. URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_bdhi/ (дата звернення 21.05.2026).

43. Бурич А. Правило зворотного зв'язку: найкращі практики для бізнесу. Raketa Prodazh : офіційний веб-сайт. URL: <https://s-rocket.com/articles/pravilo-zvorotnogo-zvyazku> (дата звернення 26.05.2026).

44. Овчарук О.М., Соловійова Д.Є., Соловійова К.Є. Роль комунікативної політики підприємства в ефективності його діяльності. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 162-164.

ДОДАТКИ

Анкета «Стиль лідерства»

Шановний колего!

Будь ласка, оберіть один варіант відповіді для кожного твердження, який найкраще описує Ваш підхід до управління та комунікації в агрофірмі.

Блок А: Прийняття рішень та контроль

- 1:** Я вважаю, що керівник повинен одноосібно приймати ключові рішення, оскільки він несе за них повну відповідальність.
- 2:** Перед прийняттям важливих рішень (наприклад, зміна технологічних карт, закупівля техніки) я завжди раджуся з підлеглими та враховую їхню думку.
- 3:** Я надаю підлеглим повну свободу дій у виконанні завдань і втручаюся лише тоді, коли виникає серйозна криза.

Блок Б: Комунікація та зворотний зв'язок

- 4:** Головне завдання комунікації — чітко донести наказ до виконавця. Обговорення наказу недоречне.
- 5:** Я регулярно проводжу зустрічі з командою, щоб обговорити проблеми, вислухати скарги та спільно знайти рішення.
- 6:** Я вважаю, що персонал сам знає свої обов'язки, тому детальні інструкції та постійний зворотний зв'язок не потрібні.

Блок В: Мотивація та ставлення до помилок

- 7:** Найефективніший спосіб підтримувати дисципліну в полі чи на виробництві — це система жорстких штрафів та доган.
- 8:** Якщо підлеглий припустився помилки (наприклад, поломка вузла техніки), ми спочатку аналізуємо причини разом, щоб уникнути цього в майбутньому, без винесення миттєвих покарань.

Логіка підрахунку:

Твердження 1, 4, 7 — індикатори **Авторитарного стилю**.

Твердження 2, 5, 8 — індикатори **Демократичного стилю**.

Твердження 3, 6 — індикатори **Ліберального (пасивного) стилю**.

Анкета для робітників

Адаптований опитувальник для робітників
[сформований на основі 37, с. 39-41]
Шановний колего!

Ваше завдання – об’єктивно оцінити професійні та особистісні якості Вашого безпосереднього керівника за 5-бальною шкалою (де 0 – повністю відсутня якість, 5 – виявлена на найвищому рівні). Опитування є повністю анонімним. Полягайтеся на реальний досвід щоденної роботи.

Примітка: Анкети, де виставлено лише «0» або лише «5» у всіх пунктах, вважаються недійсними.

№	Здатності та якості керівника	Оцінка (від 0 до 5)
1	2	3
1	Відданість українській землі, чесність у сплаті податків та патріотизм у роботі	0 1 2 3 4 5
2	Рівень поваги робітників до цього керівника	0 1 2 3 4 5
3	Рівень довіри підлеглих до керівника	0 1 2 3 4 5
4	Чесність і порядність у відносинах з працівниками	0 1 2 3 4 5
5	Справедливість (при розподілі премій, обсягів роботи, виборі змін тощо)	0 1 2 3 4 5
6	Вимогливість до дотримання технологій та трудової дисципліни	0 1 2 3 4 5
7	Надійність, обов’язковість (завжди виконує обіцяне)	0 1 2 3 4 5
8	Самовладання, стійкість у стресових ситуаціях (поломки, негода, зрив строків)	0 1 2 3 4 5
9	Готовність брати на себе відповідальність за помилки підрозділу	0 1 2 3 4 5
10	Рішучість у прийнятті складних та швидких рішень у полі/на виробництві	0 1 2 3 4 5
11	Сміливість (здатність захищати інтереси своїх робітників перед вищим керівництвом)	0 1 2 3 4 5
12	Старанність і добросовісність у виконанні своїх обов’язків	0 1 2 3 4 5
13	Принциповість, вміння аргументовано відстоювати власну думку	0 1 2 3 4 5
14	Знання аграрної техніки, технологій вирощування та сучасного обладнання	0 1 2 3 4 5
15	Вміння грамотно управляти підлеглими (без крику та тиску)	0 1 2 3 4 5
16	Знання можливостей, сильних і слабких сторін своїх робітників	0 1 2 3 4 5
17	Зразковість у поведінці, власна дисциплінованість (не запізнюється, тверезий)	0 1 2 3 4 5
18	Уважне ставлення до побутових потреб робітників, турбота про них (харчування, спецодяг)	0 1 2 3 4 5
19	Наполегливість, прагнення досягти максимальної врожайності/результату	0 1 2 3 4 5
20	Вміння спілкуватися, легкість у встановленні контакту, товариськість	0 1 2 3 4 5
21	Професійний інтелект, широка ерудованість в агровиробництві	0 1 2 3 4 5

Продовж. додатку Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3
22	Витривалість, рівень фізичного стану (здатність витримувати навантаження сезону)	0 1 2 3 4 5
23	Володіння своїми емоціями під час конфліктів	0 1 2 3 4 5
24	Рівень загальної культури, етики та мовлення (відсутність нецензурної лексики)	0 1 2 3 4 5
25	Вміння вести за собою команду особистим прикладом	0 1 2 3 4 5
26	Вміння чітко визначати мету для підрозділу на день/сезон	0 1 2 3 4 5
27	Прагнення вдосконалювати процеси, впроваджувати елементи точного землеробства тощо	0 1 2 3 4 5
28	Впровадження нових технологічних підходів, прагнення змін до кращого	0 1 2 3 4 5
29	Вміння вислухати робітника та почути його раціональну пропозицію	0 1 2 3 4 5
30	Вміння згуртовувати колектив, гасити внутрішні сварки між механізаторами	0 1 2 3 4 5
31	Забезпечення нормальних умов для відпочинку людей (особливо під час нічних змін)	0 1 2 3 4 5
32	Ініціативність, особиста активність у повсякденній роботі	0 1 2 3 4 5
33	Доступність для простих робітників, щирість у спілкуванні	0 1 2 3 4 5
34	Дотримання загальнолюдських моральних цінностей	0 1 2 3 4 5
35	Наставництво, розвиток та навчання молодих підлеглих (трактористів, помічників)	0 1 2 3 4 5
36	Показує наочний приклад як діяти у критичній ситуації	0 1 2 3 4 5
37	Довіряє людям, не займається тотальним мікроменеджментом	0 1 2 3 4 5
38	Вміє вчасно похвалити, заохотити та мотивувати підлеглих	0 1 2 3 4 5
39	Надає реальну допомогу (як професійну, так і особисту в скрутну хвилину)	0 1 2 3 4 5
40	Безкомпромісне дотримання свого слова та обіцянок перед колективом	0 1 2 3 4 5

Бланк опитування за моделлю В. Редіна [37]
**Бланк опитування за моделлю В. Редіна адаптований для менеджменту
 та лінійного персоналу**

Шановний колего!

Будь ласка, оцініть кожне з наведених тверджень стосовно Вашого безпосереднього керівника (або виконайте самооцінку, якщо Ви є керівником підрозділу).

Оберіть один варіант відповіді за 5-бальною шкалою Лайкерта:

- 1 – Повністю не згоден (ніколи не проявляється)
- 2 – Скоріше не згоден
- 3 – Важко відповісти / Частково
- 4 – Скоріше згоден
- 5 – Повністю згоден (проявляється завжди).

Таблиця В.1

Текстова частина опитувальника

№	Твердження (Прояви стилю керівництва)	Оцінка
1	2	3
1	Керівник вважає, що виконання плану та графіків робіт у визначені терміни є головним показником успіху підрозділу.	1 2 3 4 5
2	Керівник завжди готовий вислухати особисті чи побутові проблеми підлеглих і піти назустріч у складних ситуаціях.	1 2 3 4 5
3	Для керівника важливо, щоб кожен крок працівника чітко відповідав затвердженим інструкціям, регламентам або технологічним картам.	1 2 3 4 5
4	Під час робочих суперечок керівник насамперед намагається зберегти добрі стосунки та дружню атмосферу в колективі.	1 2 3 4 5
5	Керівник жорстко контролює використання палива, ТМЦ та робочого часу, вимагаючи детальних звітів.	1 2 3 4 5
6	Керівник часто залучає підлеглих до обговорення планів роботи та враховує їхню думку перед прийняттям фінального рішення.	1 2 3 4 5
7	Якщо завдання не виконано вчасно, керівник насамперед шукає винних та застосовує дисциплінарні заходи/штрафи.	1 2 3 4 5
8	Керівник приділяє багато часу навчанню, адаптації молодих робітників та розвитку потенціалу своєї команди.	1 2 3 4 5
9	Керівник вимагає беззаперечного виконання своїх наказів і не любить, коли підлеглі піддають сумніву його рішення.	1 2 3 4 5
10	Керівник вважає, що задоволеність працівників умовами праці є запорукою високої продуктивності в полі чи на виробництві.	1 2 3 4 5
11	Керівник фокусується виключно на цифрах, обсягах та кінцевому фінансовому чи виробничому результаті підрозділу.	1 2 3 4 5
12	Керівник регулярно цікавиться настроєм у колективі та намагається згуртувати людей за допомогою неформального спілкування.	1 2 3 4 5
13	Завдання підлеглим видаються у формі чітких, деталізованих вказівок, де розписано «що, як і коли» потрібно зробити.	1 2 3 4 5

Продовж. табл. В.1

1	2	3
14	Керівник легко прощає дрібні помилки працівникам, якщо бачить, що людина старається і підтримує команду.	1 2 3 4 5
15	Керівник схильний особисто перевіряти якість виконання робіт на кожному етапі (наприклад, глибину посіву, якість ремонту техніки).	1 2 3 4 5
16	Для керівника важливо, щоб кожен працівник відчував себе психологічно комфортно на робочому місці.	1 2 3 4 5
17	Керівник встановлює дуже високі стандарти продуктивності та вимагає від підлеглих повної самовіддачі під час сезону.	1 2 3 4 5
18	Керівник частіше використовує похвалу та моральне заохочення працівників, ніж критику чи матеріальні покарання.	1 2 3 4 5
19	Керівник вважає, що надмірна ліберальність і «сюсюкання» з робітниками руйнують трудову дисципліну в агрофірмі.	1 2 3 4 5
20	Керівник заохочує відкрите висловлювання ідей підлеглих, навіть якщо вони суперечать його власним поглядам.	1 2 3 4 5
21	Керівник діє рішуче і швидко в кризових ситуаціях (поломка техніки, негода), беручи всю відповідальність за результат на себе.	1 2 3 4 5
22	Керівник прагне організувати роботу так, щоб забезпечити людям повноцінний відпочинок та справедливі побутові умови (харчування, спецодяг).	1 2 3 4 5
23	Керівник не терпить запізнь, перекурів поза графіком або будь-яких проявів халатності в роботі підлеглих.	1 2 3 4 5
24	Керівник ділиться з підлеглими стратегічною інформацією про розвиток компанії, щоб вони почувалися частиною великої справи.	1 2 3 4 5
25	Керівник орієнтує підрозділ на жорстку конкуренцію та виконання максимальних КРІ будь-якою ціною.	1 2 3 4 5
26	Керівник уникає авторитарного тиску і намагається керувати за допомогою переконання, а не наказів.	1 2 3 4 5
27	Керівник вимагає, щоб будь-які відхилення від плану негайно документувалися та узгоджувалися з ним особисто.	1 2 3 4 5
28	У разі виникнення конфлікту між працівниками, керівник виступає в ролі мудрого медіатора, намагаючись задовольнити інтереси обох сторін.	1 2 3 4 5
29	Керівник структурує робочі місця та обов'язки так, щоб виключити будь-яку двозначність у виконанні операцій.	1 2 3 4 5
30	Керівник активно захищає інтереси своїх підлеглих та їхні фінансові запити перед вищим керівництвом агрофірми.	1 2 3 4 5
31	Основний фокус контролю керівника — дотримання нормативів витрат та закриття щоденних нарядів.	1 2 3 4 5
32	Керівник будує довірчі відносини з підлеглими та спирається на їхню самодисципліну, мінімізуючи тотальний нагляд.	1 2 3 4 5

Ключ до підрахунку балів

Усі 32 питання розділені на дві базові шкали:

Шкала «Орієнтація на завдання» (ОЗ): номери питань – 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31.

Шкала «Орієнтація на людей» (ОЛ): номери питань – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32.

Алгоритм розрахунку:

По кожній шкалі підраховується сума балів, виставлених респондентами, та ділиться на 16 (знаходження середнього арифметичного значення). Максимальний середній бал за кожною шкалою – 5,0, мінімальний – 1,0.

Межа розподілу (норма):

Середнє значення $\geq 3,5$ вважається високим показником орієнтації; значення $\leq 3,5$ – низьким.

Інтерпретація результатів (Матриця стилів Редіна)

На основі отриманих середніх балів керівник потрапляє в один із чотирьох базових квадрантів, які мають по два варіанти прояву залежно від рівня ефективності в поточній ситуації (ефективність оцінюється через виконання КРІ підрозділу та плинність кадрів):

1. Квадрант: Низька ОЗ / Низька ОЛ

Ефективний стиль – Пасивний / Особливий: Керівник не втручається в налагоджені процеси, виступає як спостерігач. В агросекторі працює лише за наявності висококваліфікованих, повністю автономних фахівців.

Неефективний стиль – Дезертир: Повна бездіяльність, уникнення відповідальності, байдужість до зриву строків посівної чи жнив.

2. Квадрант: Висока ОЗ / Низька ОЛ

Ефективний стиль – Бюрократ: Управління через суворі процедури та інструкції. Ідеально підходить для фінансового відділу (бухгалтерії) чи сектору вагового контролю та безпеки агрофірми.

Неефективний стиль – Автократ / Диктатор: Управління через залякування, крик і постійні штрафи. Руйнує висхідні комунікації, змушує трактористів приховувати поломки та крадіжки палива з боку колег з метою уникнення колективного покарання.

3. Квадрант: Низька ОЗ / Висока ОЛ

Ефективний стиль – Розробник / Інтегратор: Орієнтований на команду, навчання та створення умов для росту. Чудово підходить для HR-департаменту або періоду міжсезоння, коли формуються нові бригади та проводиться дефектовка техніки.

Неефективний стиль – Місіонер: Прагне бути «хорошим для всіх», через що страждає дисципліна. Трактористи починають працювати повільно, знаючи, що м'який бригадир їх не покарає.

4. Квадрант: Висока ОЗ / Висока ОЛ

Ефективний стиль – Виконавчий / Інтегральний: Найбільш збалансований і бажаний стиль для ТОП-менеджменту та головних спеціалістів (головного агронома/інженера). Поеднує високу вимогливість до результату із глибокою повагою до підлеглих.

Неефективний стиль — Компромісний: Керівник намагається поєднати непокєднуване, застрягає в дискусіях під час кризових польових робіт, приймає половинчасті рішення під тиском колективу, що шкодить загальному збору врожаю.

Розподіл управлінських стилів керівників

Таблиця Г.1

Розподіл управлінських стилів керівників [REDACTED],

2023-2025 рр.

Посада керівника / Підрозділ	Середній бал ОЗ	Середній бал ОЛ	Базовий квадрант	Реалізований стиль за Редіном	Рівень ситуативної ефективності
Директор	4,6	4,2	Висока ОЗ / Висока ОЛ	Виконавчий (Ефективний)	Високий: вміє мотивувати команду на досягнення високих фінансових показників.
Заступник директора	4,5	4,0	Висока ОЗ / Висока ОЛ	Виконавчий (Ефективний)	Високий: успішно веде переговори, залучаючи команду офісу до розробки рішень.
Інспектор з кадрів	2,1	4,6	Низька ОЗ / Висока ОЛ	Викладач / Розробник (Ефективний)	Середній: орієнтований на розвиток людей, але іноді упускає жорсткі операційні завдання.
Головний бухгалтер	4,8	1,8	Висока ОЗ / Низька ОЛ	Бюрократ (Ефективний/ Ситуативний)	Високий: чітке дотримання інструкцій та законів, що мінімізує податкові ризики.
Головний агроном	4,7	2,4	Висока ОЗ / Низька ОЛ	Автократ (Неефективний)	Середній: технологічно бездоганний, але через крик та тиск демотивує лінійних агрономів.
Головний інженер	4,5	2,1	Висока ОЗ / Низька ОЛ	Автократ (Неефективний)	Середній: орієнтований лише на залізо та техніку, повністю ігнорує людський фактор.
Бригадир дільниці №1 (молодий спеціаліст)	3,5	4,3	Низька ОЗ / Висока ОЛ	Інтегратор (Ефективний)	Середній: створив чудову атмосферу, але в гарячу фазу посівної йому бракує жорсткості.
Бригадир дільниці №2 (молодий спеціаліст)	3,6	4,1	Низька ОЗ / Висока ОЛ	Інтегратор (Ефективний)	Середній: робітники його поважають, проте є просідання у контролі витрат палива.
Бригадири дільниць №3–№10 (6 осіб, «стара гвардія»)	4,8	1,5	Висока ОЗ / Низька ОЛ	Диктатор (Неефективний)	Низький: використовують деструктивний авторитаризм, що є головною причиною плинності кадрів.

Бланк опитування

Аудит комунікативної політики та комунікаційних потоків
(для внутрішнього дослідження в [REDACTED])

[сформовано на основі 38, с. 33-46; 39; 40]

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є покращення обміну інформацією, взаємодії між підрозділами та усунення затримок у робочих процесах компанії.

Будь ласка, вкажіть Вашу групу персоналу (необхідно для коректного аналізу потоків):

☐ **Адміністративний персонал** (дирекція, офісні служби, бухгалтерія, кадри)

☐ **Лінійний персонал** (головні спеціалісти, агрономи дільниць, інженери, бригадири)

☐ **Виробничий персонал** (механізатори, водії, комбайнери, оператори току, різноробочі)

Оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою, де:

- 1** — Повністю не згоден (ніколи не проявляється / критично погано)
- 2** — Скоріше не згоден
- 3** — Важко відповісти / Частково
- 4** — Скоріше згоден
- 5** — Повністю згоден (завжди проявляється / ідеально)

БЛОК 1. Низхідні комунікації
(Передача інформації від вищого керівництва до виконавців)

№	Твердження	Оцінка
1.1	Робочі розпорядження, плани на день/тиждень та виробничі завдання доводяться до мене вчасно, без затримок.	1 2 3 4 5
1.2	Інформація про завдання є чіткою, зрозумілою та не допускає подвійного трактування (я точно знаю, що від мене вимагають).	1 2 3 4 5
1.3	Вище керівництво (офіс/дирекція) оперативно інформує про зміни в технологічних картах, графіках роботи чи нормах виробітку.	1 2 3 4 5
1.4	Корпоративні канали зв'язку (робочі групи у Viber/Telegram, рації, п'ятихвилинки) працюють стабільно та ефективно.	1 2 3 4 5
1.5	Керівництво аргументує свої рішення (пояснює чому завдання потрібно виконати саме так), а не просто ставить перед фактом.	1 2 3 4 5

БЛОК 2. Висхідні комунікації
(Зворотний зв'язок: від робітників до керівництва)

№	Твердження	Оцінка
2.1	Я можу відкрито висловити свою думку або незгоду з приводу робочих процесів без остраху отримати штраф чи догану.	1 2 3 4 5
2.2	Мій безпосередній керівник завжди готовий вислухати мої раціональні пропозиції щодо покращення роботи чи ремонту техніки.	1 2 3 4 5
2.3	Якщо під час виконання завдання виникає проблема (неякісне пальне, брак запчастин, поломка вузла), я відразу повідомляю керівника, не приховуючи її.	1 2 3 4 5
2.4	Скарга чи запит, направлені «вгору» (наприклад, щодо побутових умов, нарахування зарплати, спецодягу), розглядаються швидко і я отримую відповідь.	1 2 3 4 5
2.5	Вище керівництво (дирекція) цікавиться реальною думкою простих робітників і враховує її під час прийняття рішень.	1 2 3 4 5

БЛОК 3. Горизонтальні комунікації
(Взаємодія між підрозділами: «Офіс ↔ Поле ↔ Склад»)

№	Твердження	Оцінка
3.1	Взаємодія між польовими службами (агрономи, бригадири) та офісом (бухгалтерія, постачання, кадри) є злагодженою та безконфліктною.	1 2 3 4 5
3.2	Процедура погодження заявок (на запчастини, ЗЗР, пальне) в офісі відбувається швидко, без бюрократичних зволікань та простою техніки.	1 2 3 4 5
3.3	Суміжні підрозділи (наприклад, інженерна служба та агрономічна дільниця) діють як одна команда, допомагаючи один одному.	1 2 3 4 5
3.4	Дані про залишки на складах (ТМЦ, насіння, добрива, запчастини) є актуальними, доступними та передаються без помилок.	1 2 3 4 5
3.5	У разі виникнення непорозумінь між відділами, вони вирішуються шляхом конструктивних переговорів, а не взаємних звинувачень.	1 2 3 4 5

БЛОК 4. Комунікативні бар'єри та психологічний клімат

№	Твердження	Оцінка
4.1	У нашому колективі відсутні чутки, плітки та перекручування інформації, які заважають виконанню робочих завдань.	1 2 3 4 5
4.2	Робочі конфлікти вирішуються спокійно, без переходу на особистості, використання нецензурної лексики чи крику.	1 2 3 4 5
4.3	Система оцінки помилок у компанії спрямована на аналіз причин проблеми, а не на швидке призначення та пошук «цапа-відбувайла».	1 2 3 4 5
4.4	Я відчуваю себе повноцінною та поінформованою частиною колективу ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро».	1 2 3 4 5

Ключ для обробки та аналізу результатів

Для фіксації комунікативних розривів («ефекту фільтра») аналітик групує результати заповнених анкет окремо за категоріями персоналу і порівнює усереднені оцінки за блоками.

Матриця виявлення розривів:

Розрив низхідного потоку (Блок 1): Порівнюється оцінка Адмінперсоналу (як вони вважають, чи чітко вони ставлять завдання) та Виробничого персоналу (як робітники реально бачать ці вказівки).

Розрив висхідного потоку / «Бар'єр страху» (Блок 2): Ключовий індикатор – питання 2,1 та 2,3. Якщо у виробничого персоналу оцінка низька ($\leq 2,5$), це свідчить про блокування правдивої інформації знизу через страх покарання.

Розрив горизонтальної інтеграції (Блок 3): Ключовий індикатор – питання 3,1 та 3,2. Показує рівень конфліктності за віссю «Офіс – Виробництво». Великий розрив у балах між офісними службами та агрономами свідчить про критичний рівень бюрократизації процедур.

Матриця деталізації етапу «Аудит та психологічний зріз»

Таблиця Д.1

Матриця деталізації етапу «Аудит та психологічний зріз», 2027 р.

Методологія та інструменти	Цільові тригери для виявлення (Що запускає агресію)	Результат	Вплив на подальше навчання
Етап 1. Проективне інтерв'ю (тривалість: 1-2 тижні)			
Бесіда без прямих звинувачень через метод кейсів	«Синдром крайнього» – тиск і страх перед топ-менеджментом за зрив графіків посівної/жнив.	Карта емоційних реакцій на типові кризові ситуації в полі.	Дозволяє розробити практичні кейси для тренінгів, базуючись на реальних проблемах агрофірми, а не на абстрактній теорії.
Позиціонування: «Експертне інтерв'ю для покращення логістики та технологічних процесів».	Організаційні збої: несвоєчасне погодження заявок на запчастини офісом, що викликає безпорадність		
Етап 2. Експрес-діагностика (тривалість: паралельно з інтерв'ю)			
Тест Томаса-Кілманна [41].	Бар'єр «Батько – Син»: Упереджене ставлення до молодих робітників через віковий розрив.	Графічний профіль індивідуального рівня агресії та домінуючої стратегії конфлікту.	Допомагає розділити групу на тренінгу за типом реакцій та підібрати індивідуальні інструменти саморегуляції для кожного.
Опитувальник Басса-Даркі [42].	Емоційне вигорання: психофізіологічне виснаження через 14-16 год. роботи в сезон.		
Етап 3. Картування робочого стресу (тривалість: 3-4 тижні)			
Спільний аналіз 3D-моделі типового робочого дня керівника.	Інформаційний вакуум: приховування робітниками дрібних поломок техніки до моменту повної аварії.	Індивідуальна комунікативна карта керівника (закритий документ для кадровика та тренера).	Визначає «червоні зони» в розкладі дня, де керівнику необхідна автоматизація контролю або зміна регламенту зв'язку.
Фіксація хронометражу та точок пікових навантажень в полі.	Технологічні збої: Постачання неякісного палива або дефектних ЗЗР.		

Пропоновані «Стандарти комунікації»



Етапність та вартість реалізації

Таблиця Є.1

Етапність та вартість реалізації «Агро-Довіра» для
████████████████████, 2027 р.

Етап	Зміст робіт	Строк	Вартість
Етап 1	Проектування дерева меню, інтеграція з базою номерів працівників, створення анонімного шлюзу.	1 тиждень	15000 грн
Етап 2	Тестування системи, створення кабінету модератора для інспектора з кадрів.	1 тиждень	10000 грн
Етап 3	Інформаційна кампанія (директор особисто пояснює механіку в полі, друк QR-кодів на Пам'ятках та наклейок у кабіни тракторів).	1 тиждень	5000 грн (в межах загального бюджету)
Разом	Запуск готового інструменту «під ключ»	3 тижні	25 000 грн

Щомісячне утримання (хостинг, технічний моніторинг стабільності роботи) – 1200 грн / місяць

Зведений операційний план

Таблиця Ж.1

Зведений операційний план проєкту «Мотивація та побут» для

[REDACTED], 2027 р.

Терміни	Захід	Відповідальний	Очікуваний комунікативний ефект
01.06 – 15.06	Закупівля обладнання для побуту (душі, намети, кулери). Розробка Положення про конкурс «Еко-Драйв».	Закупівлі, інспектор з кадрів, головний інженер	Офіс демонструє швидку реакцію на скарги робітників, які надійшли під час аудиту.
16.06 – 20.06	Монтаж побутових точок на 10 дільницях. Анонс конкурсу «Еко-Драйв» через чат-бот та друк правил на пам'ятках.	Бригадири, інспектор з кадрів, головний інженер	Лінійні керівники втрачають можливість маніпулювати штрафами, оскільки правила преміювання стають прозорими.
Липень – Жовтень	Щомісячне підбиття підсумків конкурсу, виплата бонусів, контроль роботи кулерів та душових.	Головний інженер, бухгалтерія	Виробничий персонал відчуває стабільність турботи. Зростає довіра до цифрових систем моніторингу.
Листопад (День працівника с/г)	Фінальне урочисте вручення великих премій конкурсу «Еко-Драйв» Генеральним директором.	Директор, інспектор з кадрів	Закріплення позитивного іміджу. Показник лояльності «Поле → Офіс» виходить на цільові 7-8 балів.

Річна фінансова звітність [REDACTED]

Миргородського району Полтавської області,
2023-2025 рр.

Апробація результатів дослідження

АНОТАЦІЯ

Соловйова К. Є. «Лідерство та комунікативна політика як інструменти підвищення ефективності управління підприємством». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

У першому розділі досліджено й систематизовано теоретичні основи лідерства в менеджменті організацій, детально проаналізовано еволюцію лідерських концепцій. Особливу увагу приділено визначенню сутності й ролі комунікативної політики та комунікаційної стратегії підприємства як стратегічного активу лідера.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства. Проведений фінансово-господарський аналіз за 2023–2025 роки продемонстрував здатність менеджменту забезпечувати фінансову стабільність бізнесу через оптимізацію витрат, проте автором вчасно діагностовано операційні прорахунки. Проведено емпіричне соціологічне дослідження чинного стилю лідерства та комунікативного аудиту на підприємстві. Це дозволило автору виявити внутрішній розрив («ефект комунікаційного фільтра»).

У третьому розділі розроблено й обґрунтовано прикладні стратегічні інструменти вдосконалення лідерського потенціалу й оптимізації комунікаційних процесів. Запропоновано впровадження практичних інструментів для руйнування комунікаційних бар'єрів, удосконалення стилю лідерства. Наведено чітке соціально-економічне обґрунтування та розраховано очікуваний економічний і соціальний ефект від запропонованих реформ.

Ключові слова: менеджмент, лідерство, комунікаційна політика, комунікаційні бар'єри, ефективність управління, стиль лідерства, лідерський потенціал.