



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
В.о. зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Лідерство та комунікації в управлінні організацією (на прикладі ТОВ  
«ПроТек логістик»)**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Гивель Вікторії Богданівни**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Живко Зінаїда Богданівна**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*  
**доктор економічних наук, професор**  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Леськів Галина Зіновіївна**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*  
**кандидат технічних наук, доцент**  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2025**

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

|               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| Кафедра       | менеджменту та міжнародного бізнесу |
| Ступінь       | бакалавр                            |
| Галузь знань  | 07 «Управління та адміністрування»  |
| Спеціальність | 073 «Менеджмент»                    |

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«\_\_\_» лютого 2025 року

## З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Гивель Вікторії Богданівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Лідерство та комунікації в управлінні організацією на прикладі ТОВ «ПроТек логістик»**

Керівник роботи: Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 , табл. 1.1-1.2 – теоретичні засади лідерства та комунікації в системі управління організацією

Рис. 2.1 – 2.8 і табл. 2.1. – 2.4 – дослідження лідерства та комунікації в управлінні ТОВ «ПроТек логістик»

Рис. 3.1 – 3.3 і табл. 3.1 – 3.3 – напрямки удосконалення лідерством та комунікаціями на прикладі ТОВ «ПроТек логістик»

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта | Підпис, дата      |                     |
|--------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|        |                                              | завдання<br>видав | завдання<br>прийняв |
|        | <i>Консультанти відсутні</i>                 |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                | Строк виконання етапів роботи | Примітка                             |
|-------|----------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1.    | <i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>     | <i>лютий-2025 р.</i>          | <i>Остаточне затверджен-ня плану</i> |
| 2.    | <i>Написання першого розділу роботи</i>            | <i>березень-2025р.</i>        | <i>роботи</i>                        |
| 3.    | <i>Написання другого розділу роботи</i>            | <i>квітень-2020 р.</i>        |                                      |
| 4.    | <i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>    | <i>травень-2025 р.</i>        | <i>Перевірка на унікальність</i>     |
| 5.    | <i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i> | <i>червень – 2025 р.</i>      |                                      |
|       |                                                    |                               |                                      |
|       |                                                    |                               |                                      |

Студентка \_\_\_\_\_ Гивель В.Б.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Живко З.Б.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Гивель В. Б. «Лідерство та комунікації в управлінні організацією на прикладі ТОВ «ПроТек логістик»»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 105 сторінок, включаючи 8 таблиць, 12 рисунків.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти лідерства та комунікацій в управлінні організацією на прикладі ТОВ «Про Тек логістик». У першому розділі розглянуто сутність лідерства, його типи, основні риси, а також значення комунікацій у процесі управління. Другий розділ присвячений аналізу стилю лідерства та оцінці комунікативної системи підприємства, виявлено сильні та проблемні сторони управлінських процесів. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення лідерських компетенцій керівників і поліпшення внутрішньої комунікації для підвищення ефективності управління. Результати дослідження можуть бути використані для практичного удосконалення управлінських підходів як у межах підприємства, так і в інших організаціях.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

**Ключові слова:** лідерство, стиль лідерства, управління організацією, комунікації, внутрішні комунікації, комунікативний процес, управління персоналом, лідерські компетенції, організаційна культура, ефективність управління.

## ANNOTATION

Hyvel V. B. «Leadership and communications in organizational management on the example of LLC «ProTek Logistics»»). Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge «Management and administration» specialty «Management». Lviv, 2025.

The volume of the work is 105 pages, including 8 tables, 12 figures.

The paper explores the theoretical and practical aspects of leadership and communications in organizational management using the example of Pro Tech Logistics LLC. The first section examines the essence of leadership, its types, main features, and the importance of communications in the management process. The second section is devoted to the analysis of leadership style and assessment of the enterprise's communication system, identifying strengths and problems of management processes. The third section proposes directions for improving the leadership competencies of managers and improving internal communication to increase management efficiency. The results of the study can be used for practical improvement of management approaches both within the enterprise and in other organizations.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: leadership, leadership style, organizational management, communications, internal communications, communication process, personnel management, leadership competencies, organizational culture, management effectiveness.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                     | 7   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....                     | 12  |
| 1.1. Поняття лідерства, його характерні риси та основні типи .....                                             | 12  |
| 1.2. Поняття комунікацій в управлінні організацією.....                                                        | 22  |
| 1.3. Значення лідерства та комунікацій у процесі управління організацією... ..                                 | 28  |
| Висновки до I розділу.....                                                                                     | 35  |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК».....                         | 37  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                                 | 37  |
| 2.2. Оцінка лідерства та його стилю в організації.....                                                         | 50  |
| 2.3. Аналіз системи комунікацій в управлінні організацією .....                                                | 62  |
| Висновки до II розділу .....                                                                                   | 70  |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» ..... | 72  |
| 3.1. Розробка моделі формування лідерських компетенцій керівного складу організації.....                       | 72  |
| 3.2 Удосконалення комунікаційного процесу в організації .....                                                  | 81  |
| Висновки до III розділу .....                                                                                  | 99  |
| ВИСНОВОК .....                                                                                                 | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: .....                                                                              | 106 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                  | 115 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Загальна економічна ситуація в країні, як і господарська діяльність підприємств, переживає складний період, що негативно позначається на показниках їхньої ефективності. Спочатку запровадження карантинних обмежень суттєво ускладнило ведення повноцінної виробничої діяльності та не дозволяло забезпечити випуск продукції в необхідних обсягах. Додатковим ускладненням стало скорочення платоспроможного попиту серед населення. Економічна стабільність зазнала суттєвих потрясінь. Воєнні дії на території України ще більше погіршили ситуацію, поставивши під загрозу стабільність багатьох організацій. У таких умовах більшість підприємств змушені були звернути особливу увагу на налагодження взаємин у колективі та ефективну організацію внутрішніх комунікацій. За умов постійних, а тим більше непередбачуваних змін, ці аспекти набувають критичної важливості та вимагають посиленої уваги і значних зусиль для їх вирішення.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розвитку людського капіталу та вирішення управлінських викликів, що виникли внаслідок воєнних дій у країні. Ці проблеми можна подолати шляхом впровадження лідерства як ефективної соціальної технології та побудови результативної системи комунікацій в організації.

Розвиток лідерства та організаційних комунікацій є однією з ключових тем у соціології, психології, теорії організацій та практичному менеджменті. Сьогодні спостерігається зростаючий попит на ефективних лідерів і налагоджені комунікаційні процеси, що стимулює стрімке розширення програм розвитку лідерських якостей. За даними деяких досліджень, компанії витрачають мільярди доларів на підвищення управлінських компетенцій своїх працівників. Водночас чимало дослідників піддають сумніву ефективність таких програм, зазначаючи, що часто складно визначити, які саме навички реально вдосконалюються в їх межах.

Проблема лідерства набуває особливої значущості в умовах, коли українські організації все частіше змушені конкурувати з іноземними компаніями як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. При цьому міжнародні корпорації володіють не лише більш розвинутими інструментами функціонального менеджменту, а й мають за плечима багаторічний досвід формування та розвитку лідерського потенціалу. У такій ситуації для українських підприємств, які прагнуть зберегти та посилити свою конкурентну позицію, настав критичний момент для того, щоб розпочати системну роботу над розвитком лідерських якостей і вдосконаленням організаційних комунікацій.

Проблематиці організації ефективної комунікації в межах підприємств присвячено чимало досліджень як українських, так і зарубіжних науковців, серед яких В. Бебик, Л. Прус, В. Різун, Н. Петрук, М. Мандзюк, Н. Шпак, О. Шубін, М. Бадеа, С. Козуля, П. Кожинський, Г. Мазурек та інші. Дослідники розглядали особливості побудови комунікаційних процесів в організації, їхню специфіку, а також можливості застосування різних методів і підходів для підвищення ефективності внутрішнього обміну інформацією. Водночас ряд питань, зокрема щодо організації комунікацій в умовах змін, залишаються недостатньо розробленими.

Окрему увагу в наукових працях приділено ролі лідера у забезпеченні внутрішнього комунікативного обміну в умовах трансформацій, які переживають підприємства. Серед дослідників цієї теми варто згадати О. Гузар, Л. А. Пашко, К. Йохансона, В. Міллера, С. Гамріна та інших. У їхніх роботах представлено різні підходи до визначення ролі лідера в процесі впровадження змін. Проте аспект лідера як ключового комунікатора, що забезпечує стабільність і гармонію в колективі в періоди змін, досі потребує глибшого наукового опрацювання.

*Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних стилів лідерства в процес управління підприємством, а також оптимізація комунікаційних процесів у ТОВ «Про Тек логістик».*

Відповідно до мети в дослідженні вирішено наступні наукові та *практичні завдання*:

- дослідити поняття лідерства, його основні характеристики та класифікацію;
- визначити сутність комунікацій в контексті управління організацією;
- проаналізувати значення лідерства і комунікації в системі управління;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку чинного стилю лідерства в організації;
- проаналізувати існуючу систему управлінських комунікацій;
- запропонувати моделі розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу.

*Об'єктом дослідження – виступають процеси лідерства та комунікації в ТОВ «ПроТек логістик».*

*Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні особливості реалізації лідерства і комунікацій у діяльності ТОВ «ПроТек логістик».*

*Методи дослідження.* У процесі дослідження було застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили глибоке й всебічне вивчення обраної теми. Зокрема, метод порівняння дозволив зіставити різні підходи до організації лідерства та комунікацій в управлінні підприємством, виявити відмінності та подібності в їх реалізації на практиці.

Графічний метод був використаний для візуалізації отриманих результатів, що дало змогу наочно представити динаміку змін, структуру управлінських процесів та особливості комунікаційних потоків у межах підприємства. Економіко-математичні методи сприяли проведенню кількісного аналізу ефективності управлінських рішень, стилів лідерства та взаємозв'язків у колективі, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та рекомендації.

Особливу роль у дослідженні відіграв системний підхід, за допомогою якого було здійснено комплексну діагностику системи управління персоналом

на підприємстві. Цей підхід дав змогу розглядати об'єкт дослідження як цілісну систему зі своїми взаємозалежними елементами — лідерством, комунікаціями, організаційною структурою та управлінськими процесами, що дозволило глибше зрозуміти їхню взаємодію та вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, використання зазначених методів дало можливість отримати об'єктивні результати, які слугували підґрунтям для формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерства та комунікацій в ТОВ «ПроТек логістик».

*Нормативною базою дослідження* слугували різноманітні джерела, що забезпечили всебічне вивчення теми. Зокрема, було проаналізовано фінансову, організаційну та аналітичну звітність ТОВ «ПроТек логістик», яка дала змогу оцінити поточний стан управлінських процесів, зокрема лідерства та комунікацій у межах підприємства. Значну роль у формуванні теоретичної основи дослідження відіграли матеріали періодичних видань, що висвітлюють сучасні тенденції у сфері менеджменту, а також наукові праці провідних українських і зарубіжних учених, які досліджують проблематику лідерства, управління персоналом та внутрішніх комунікацій в організаціях.

Крім того, у роботі активно використовувалася навчально-методична література з управління персоналом, організаційної поведінки, а також логістичного контролінгу підприємств, що дозволило глибше розкрити прикладні аспекти теми та сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації. Сукупність цих джерел забезпечила цілісність та об'єктивність проведеного аналізу.

*Практична значущість* дослідження полягає у можливості використання його результатів для підвищення ефективності управлінських процесів у ТОВ «Про Тек логістик». Виявлені особливості стилю лідерства, специфіка внутрішніх комунікацій та ступінь залученості працівників можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом, посилення мотивації та підвищення рівня командної взаємодії.

*Структура кваліфікаційної роботи* складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків, містить 105 сторінок комп'ютерного тексту, 12 рисунків, 8 таблиць, 71 літературних джерел.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

#### **1.1 Поняття лідерства, його характерні риси та основні типи**

Людський капітал є ключовим ресурсом сучасного підприємства, а його кадровий потенціал - визначальним чинником ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації. Серед усього персоналу особливу цінність становлять працівники, які володіють розвинутими лідерськими якостями, здатні об'єднувати команду, надихати інших та ініціювати позитивні зміни. Лідерство виступає не лише механізмом впливу в межах колективу, а й потужним інструментом трансформаційних процесів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

У широкому сенсі лідерство розглядається як здатність окремої особи впливати на поведінку інших з метою досягнення спільних цілей. Воно є рушійною силою змін, інновацій та реформ. Історичний досвід свідчить, що наймасштабніші зрушення у розвитку людства — від соціальних революцій до технологічних проривів - стали можливими саме завдяки діяльності видатних лідерів, які змінювали суспільні відносини, формували нові ідеї або створювали унікальні продукти й сервіси.

Особливо важливу роль лідерство відіграє у періоди нестабільності, коли організація або суспільство стикаються з викликами, що потребують швидкого ухвалення рішень, мобілізації ресурсів та консолідації колективу навколо спільної мети. У такі моменти лідер стає не лише координатором процесів, а й джерелом психологічної підтримки, стабільності й натхнення для підлеглих.

Етимологічно терміни «lead», «leader» та «leadership» походять від англосаксонського слова *laed*, що означає «шлях» або «дорога». Це символічно вказує на суть лідерства як процесу спрямування, ведення інших за собою до певної мети. Таким чином, лідер - це не просто керівник, а той, хто визначає

напряму руху, надихає на досягнення та особистим прикладом демонструє шлях до змін.

Дієслово «laeden» з англосаксонської мови означало «подорожувати». Відповідно, у широкому сенсі лідер - це людина, яка рухається попереду і вказує шлях своїм супутникам, як зазначає Кобиш А.В. [41].

Прочан А.О. розглядає поняття «лідерство» як взаємодію між лідером та членами організації, в якій обидві сторони впливають одна на одну і спільно працюють задля реалізації змін і досягнення цілей, що безпосередньо відповідають місії організації [56].

Дж. Террі [32] розглядає лідерство як вплив на групу людей, що мотивує їх до спільного досягнення визначеної мети. За визначенням, лідерство (англ. Leadership) — це процес організаційного керівництва, який включає створення бачення, планування, прийняття рішень, мотивацію, організацію, розвиток персоналу, надання повноважень і спрямування діяльності людей на виконання конкретних завдань [15].

М. Л. Гоменюк визначає лідерство як здатність пробуджувати в людях прагнення, що спонукає їх рухатися вперед, «вдихати» в них необхідну енергію для дій. Лідерство розуміється як можливість впливати на окремих осіб, соціальні групи та трудові колективи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації, підприємства або фірми [30].

Проаналізувавши науково-методичну літературу щодо понять «лідер» та «лідерство», можна визначити, що «лідер» - це особа, яка має чітке бачення загальної мети діяльності підприємства, організації або групи людей, володіє внутрішньою мотивацією та соціофізіологічними можливостями для її досягнення за підтримки однодумців. Крім того, лідер - це людина, яка власною ініціативою запускає і підтримує процес лідерства.

«Лідерство» ж слід розглядати як практичну компетентність, що дозволяє особі впливати на інших, направляти їхню діяльність на досягнення визначених цілей. У таблиці 1.1 представлено основні функції лідерства в соціальному середовищі.

Таблиця 1.1

**Основні функції лідерства в соціальному середовищі \***

| № п/п | Назва функції         | Характеристика функції                                                                                                               |
|-------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Орієнтаційна функція  | Лідер визначає стратегічні цілі та напрям розвитку групи чи організації, задає вектор руху, формує бачення майбутнього               |
| 2     | Мотиваційна функція   | Надихає та стимулює членів колективу до досягнення цілей. Забезпечує внутрішню мотивацію, створює умови для самореалізації учасників |
| 3     | Комунікативна функція | Лідер забезпечує ефективний обмін інформацією, сприяє прозорому діалогу, долає бар'єри у спілкуванні між різними рівнями управління  |
| 4     | Організаційна функція | Формує структуру групи, розподіляє ролі та повноваження, координує діяльність учасників задля досягнення спільного результату        |
| 5     | Інтеграційна функція  | Об'єднує учасників колективу навколо спільних цінностей, цілей та принципів. Забезпечує згуртованість і взаємопідтримку              |
| 6     | Адаптаційна функція   | Сприяє адаптації колективу до зовнішніх змін, спрямовує організацію у відповідності до нових умов і викликів середовища              |
| 7     | Контрольна функція    | Здійснює моніторинг та оцінку ефективності дій колективу, коригує відхилення, забезпечує дисципліну та відповідальність              |
| 8     | Інноваційна функція   | Стимулює впровадження нововведень, підтримує творчість, ініціативу, відкритість до змін і покращень                                  |

\*Джерело: складено на основі [30]

Лідерство можна розглядати як особливу форму управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному в конкретних умовах поєднанні джерел влади та орієнтована на стимулювання людей до досягнення ключових цілей.

Розглядаючи моделі лідерства, слід зазначити, що в соціально-політичному контексті виділяють два основні типи: формальне та неформальне лідерство.

– формальне лідерство передбачає легітимний вплив певної особи на інших членів колективу, що закріплений у внутрішніх положеннях, регламентах чи правилах організації. Воно базується на офіційному статусі керівника в існуючій ієрархії та пов'язане з посадою, яка передбачає наявність управлінських повноважень.

– неформальне лідерство, на відміну від формального, виникає природним шляхом і ґрунтується на особистих якостях та авторитеті індивіда серед членів групи. Такий лідер не призначається офіційно, а визнається колективом завдяки своїм вмінням, ініціативності, готовності брати відповідальність і впливати на процеси управління. Його лідерська роль формується спонтанно в ході взаємодії в середині групи [35].

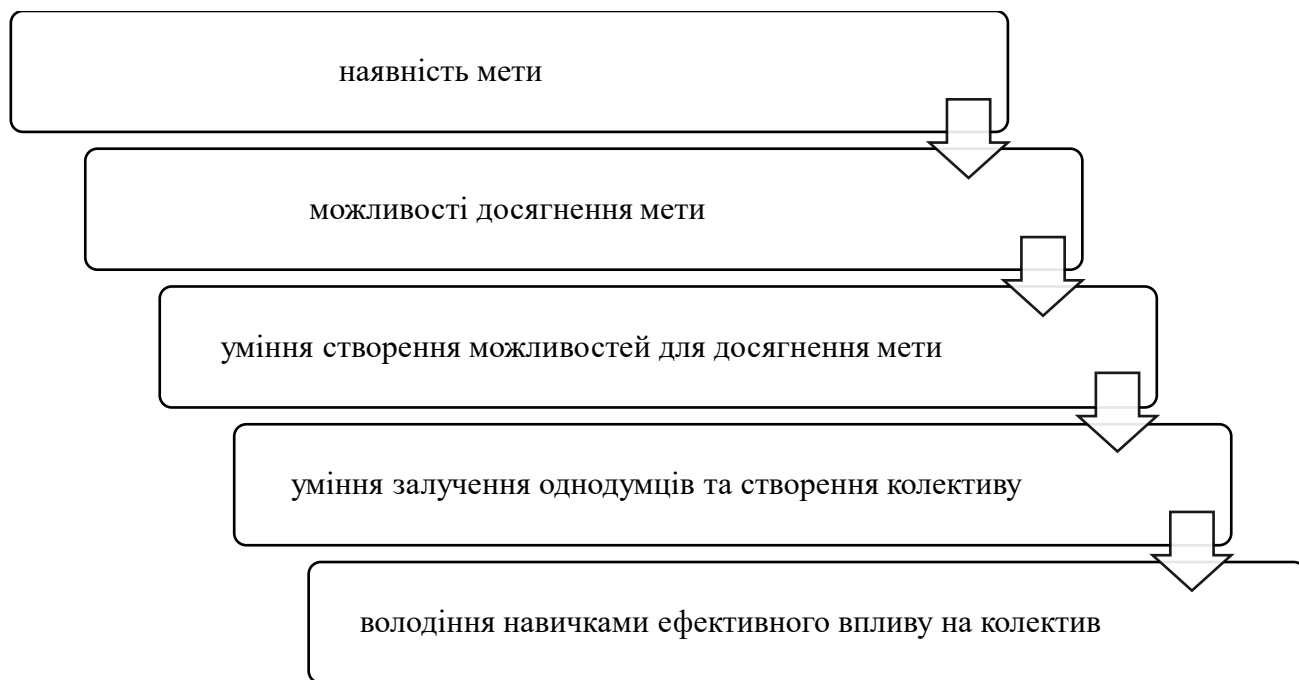
Після аналізу понять формального та неформального лідерства доцільно розмежувати також значення термінів «лідер» і «керівник». Керівник (менеджер, управлінець) є офіційним представником організації або колективу, тобто діє у межах формального статусу. Лідер же не обов'язково має офіційні повноваження - він може бути неформальним авторитетом, визнаним групою. Ідеальним варіантом є ситуація, коли одна і та ж особа поєднує в собі риси керівника і лідера, однак на практиці це трапляється не завжди.

Таким чином, ефективність лідера визначається його здатністю впливати як на поведінку членів колективу, так і на процес прийняття важливих рішень. Натомість результативність керівника оцінюється через досягнення організаційних цілей. У своїй діяльності керівник, як правило, спирається на формальну владу, делеговану відповідно до посадових повноважень.

Лідерство ж, на відміну від управління, базується насамперед на соціальному впливі як формі взаємодії всередині колективу. Цей процес є значно складнішим і передбачає високий рівень взаємної довіри та взаємозалежності між учасниками. Якщо управління передбачає взаємодію з підлеглими, то лідерство вимагає підтримки однодумців.

На основі проведеного аналізу поняття «лідерство» та розкриття його сутнісних характеристик, можна сформулювати ключові принципи, на яких ґрунтується лідерство. Серед них: наявність чітко визначеної цілі та внутрішньої мотивації для її досягнення; здатність створювати умови, що сприяють реалізації цієї мети; вміння об'єднувати навколо себе однодумців і формувати команду для досягнення спільного результату; стимулювання в колективі внутрішньої зацікавленості у досягненні цілі; володіння інструментами ефективного впливу

на учасників колективу; а також організація та координація діяльності команди у процесі просування до мети (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Базові принципи лідерства в управлінському процесі**

\*Джерело: складено на основі [23]

Існує чотири основні підходи, які розкривають фактори, що забезпечують ефективність лідера: поведінковий, ситуаційний, теорія рис особистості (чорт), а також підхід, що базується на владі та впливі [15]. Наприклад, підхід, заснований на категоріях влади та впливу, оцінює ефективність лідера через такі поняття, як типи влади та надані повноваження. У межах цього підходу вважається, що впливовість лідера є визначальною не лише у відносинах з підлеглими, а й у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами — постачальниками, інвесторами, клієнтами, партнерами й вищим керівництвом.

Поведінковий підхід до вивчення лідерства зосереджується на аналізі конкретних дій та моделей поведінки, які демонструють лідери та керівники у практичній діяльності. Цей підхід акцентує увагу не стільки на особистісних якостях, скільки на тому, що саме роблять ефективні лідери у процесі управління. Якщо можна виокремити певні поведінкові шаблони, які забезпечують високу результативність лідера, тоді виникає можливість не лише

ідентифікувати ефективне лідерство, а й розробляти освітні програми та методики, спрямовані на формування продуктивних лідерських навичок. Таким чином, поведінковий підхід відкриває перспективи для навчання лідерству на основі вивчення й повторення ефективних моделей поведінки.

Теорія рис (або характеристик) зосереджується на виявленні індивідуальних особливостей, які відрізняють лідерів від інших людей. Вона охоплює аналіз особистісних, соціальних та інтелектуальних характеристик, які визначають лідерський потенціал. Якщо на ранніх етапах досліджень головну увагу приділяли загальним особистим якостям та рівню інтелекту, то сучасні дослідження більшою мірою орієнтовані на вивчення мотиваційних установок, стилів мислення та специфічних управлінських навичок, які формують ефективного лідера.

Ситуаційний підхід, у свою чергу, передбачає, що ефективність лідерства залежить не лише від особистості лідера чи його поведінки, а й від особливостей ситуації, у якій він діє. У межах цього підходу сформувалися два ключові напрями: перший вивчає адаптацію стилю керівництва до характеристик підлеглих, а другий – до зовнішнього контексту, включаючи умови середовища, тип організації, рівень складності завдань тощо.

Перший напрям ситуаційного підходу трактує поведінку лідера як змінну, що залежить від умов, у яких він діє. У цьому контексті основний акцент робиться на вивченні того, яким чином конкретні обставини, що складаються у робочому середовищі, впливають на вибір стилю лідерської поведінки. Метою такого підходу є виявлення зв'язків між характеристиками ситуації та ефективністю застосованих лідером методів управління.

Другий напрям зосереджується на аналізі самих ситуацій та на тому, як лідер, використовуючи свої якості та вплив, може змінювати, трансформувати чи адаптувати ці обставини. У цьому випадку лідер розглядається не як пасивний об'єкт, що пристосовується до зовнішніх умов, а як активний учасник, здатний впливати на перебіг подій та формувати нове середовище для досягнення цілей організації.

Окрім ситуаційного підходу, важливу роль у сучасних теоріях лідерства відіграють концепції трансакційного, трансформаційного та харизматичного лідерства.

Зокрема, харизматичне лідерство, теоретично обґрунтоване Дж. Конгером і Р. Канунго, базується на припущенні, що ефективність лідера значною мірою зумовлена його харизмою – особистісною привабливістю та здатністю надихати інших. Серед основних характеристик, що сприяють сприйняттю лідера як харизматичної особистості, виокремлюють високу впевненість у собі, розвинені управлінські навички, а також когнітивні здібності – інтелект, концентрацію уваги, пам'ять – які забезпечують здатність точно оцінювати ситуації та виявляти найкращі шляхи досягнення мети.

Додатково, важливими є такі якості, як соціальна чутливість та емпатія, що дозволяють лідеру глибше розуміти потреби, очікування та цінності членів колективу, формуючи тим самим міцний емоційний зв'язок зі своїми послідовниками.

Трансформаційне лідерство спрямоване на суттєве підвищення рівня мотивації працівників, зміцнення морального духу колективу та покращення результативності його діяльності за рахунок використання різноманітних управлінських інструментів. У межах цієї моделі лідер виступає як приклад для наслідування, що надихає команду. Такий керівник повинен володіти здатністю точно визначати не лише слабкі, а й сильні сторони своїх підлеглих, а також формулювати завдання таким чином, щоб їх ефективне виконання сприяло зростанню продуктивності праці та розкриттю потенціалу кожного члена команди.

Загалом у структурі трансформаційного лідерства зазвичай виокремлюють чотири ключові складові:

- ідеалізований вплив – передбачає, що лідер виступає прикладом для наслідування, уособлює моральні цінності та високі стандарти поведінки, які мотивують підлеглих;

- індивідуальний підхід – означає уважне ставлення до кожного члена колективу, врахування особистісних потреб, інтересів та можливостей кожного підлеглого;
- натхненна мотивація – полягає у формуванні віри в успіх, підвищенні оптимізму та впевненості в досягненні цілей, що надихає команду на більш ефективну роботу;
- інтелектуальне стимулювання – вимагає від лідера заохочення ініціативності, підтримки інноваційних ідей, критичного мислення та творчого підходу до вирішення завдань.

Транзакційне лідерство, своєю чергою, передбачає взаємодію з підлеглими на основі обміну: лідер вимагає точного виконання завдань в обмін на певні винагороди. Такий тип управління орієнтований на досягнення конкретних результатів, а контроль здійснюється через систему заохочень і санкцій. Лідери-транзакціоністи, як правило, уважно відстежують дії працівників з метою виявлення помилок і відхилень від встановлених стандартів.

Таким чином, у сучасних умовах лідерство виступає дієвим інструментом організаційного управління, оскільки є одним із ключових факторів, що формують систему підприємництва. Воно сприяє ефективному об'єднанню зусиль колективу для досягнення спільної мети. Розвиток лідерських якостей серед працівників і розширення участі персоналу в реалізації цілей організації можуть стати запорукою стрімкого зростання виробничих показників. Найважливішим результатом такого підходу є забезпечення цілісності та стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

На основі критерію довготривалої успішності були сформульовані такі положення:

- ефективні організації мають лідерів на всіх рівнях управління;
- для забезпечення результативного лідерства в усіх ланках структури, керівники найвищого рівня повинні цілеспрямовано формувати лідерські якості у своїх наступників на нижчих щаблях управління;

- для підготовки нових лідерів необхідно, щоб чинні керівники мали чітко сформовану та зрозумілу позицію, яку можна передати іншим (так звану «точку зору, яку можна навчити»);
- керівники повинні володіти інструментами та методиками, що дозволяють ефективно виховувати нове покоління лідерів.

Інакше кажучи, недостатньо лише обіймати лідерську позицію – необхідно бути справді ефективним лідером, здатним мотивувати команду, мати розвинений емоційний інтелект і постійно працювати над його вдосконаленням.

Виділимо шість ключових компетенцій, що мають пріоритетне значення для розвитку лідерства:

1. Залучення працівників. Уміння залучати персонал до професійної діяльності є важливою й водночас динамічною навичкою, яка вимагає гнучкості та вміння ефективно комунікувати. Керівники, які досягають успіху в управлінні людьми, вкладають ресурси в розвиток підлеглих і водночас виступають як натхненники та досвідчені організатори.

2. Колективне лідерство. Результативні лідери активно застосовують підхід колективного управління, залучаючи інших до обговорень і спільного ухвалення рішень. Вони стимулюють команду до вільного обміну думками, надання зворотного зв'язку та формування спільного бачення, при цьому уважно слухаючи і враховуючи різні точки зору. Такі лідери підтримують комунікацію, інформують колектив про важливі процеси, залучають співробітників до змін і аналізують проблеми з усіх ракурсів.

3. Побудова та підтримка стосунків у колективі. Керівникам важливо налагоджувати й зберігати міцні робочі відносини з колегами, засновані на взаємній повазі, дипломатії та неупередженості. Такі управлінці легко встановлюють контакт із різними людьми, швидко здобувають довіру співробітників, вищого керівництва та клієнтів. Володіючи навичками ефективних переговорів, вони досягають поставлених цілей шляхом конструктивного діалогу й пошуку компромісів. При цьому пріоритетом є розуміння точок зору інших до ухвалення рішень або формування висновків.

4. Самосвідомість. Результативні лідери чітко усвідомлюють власні сильні й слабкі сторони, а також розуміють, як їхня поведінка впливає на оточення. Особи з високим рівнем саморефлексії відкриті до зворотного зв'язку, прагнуть самовдосконалення та визнають свої помилки. Вони здатні вчитися на власному досвіді, робити висновки та цілеспрямовано виправляти ситуацію.

5. Розвинені організаційні компетенції. Лідери, які володіють широкими організаційними повноваженнями, зазвичай мають досвід роботи в різних функціональних підрозділах та вміють ефективно взаємодіяти з людьми, інтереси й досвід яких можуть бути суперечливими. Така здатність дозволяє їм краще розуміти складні організаційні процеси й узгоджувати дії між різними структурами.

6. Створення та керівництво командою. Результативні керівники формують збалансовані команди, в яких поєднуються знання, досвід і вміння, необхідні для досягнення спільної мети. Вони чітко формулюють завдання, сприяють вирішенню конфліктів і забезпечують мотивацію членів колективу для ефективної співпраці.

Варто наголосити, що управлінське лідерство – це поєднання особистісних рис, які можливо розвивати. Проте, якщо працівники не побачать у керівнику лідерських якостей, здобути неформальне визнання буде надзвичайно складно. Саме тому перед тим як новий менеджер приступить до виконання посадових обов'язків, йому доцільно пройти навчання з розвитку лідерських компетенцій.

Справжні лідери надихають своїх підлеглих, залишаючись відданими власним принципам. Вони мають високу самосвідомість і не піддаються впливу зовнішніх обставин, діючи згідно з власними переконаннями щодо правильного вибору. Такі лідери дотримуються чітких моральних цінностей, демонструють розсудливість і стійкість навіть у складних ситуаціях.

У питаннях розподілу ресурсів лідери забезпечують своїх співробітників усім необхідним для реалізації ідей – від часу та порад до інструментів, техніки чи консультацій фахівців. Однак, варто зважати на те, що лідери можуть застосовувати свою владу для впливу на поведінку та думки інших. У цьому

контексті концентрація влади в руках однієї особи може становити певну небезпеку: її можна сплутати з можливістю миттєвого досягнення результатів, виникає ризик прагнення до влади нечесними або незаконними методами, а також небезпека втрати самоконтролю в процесі її здобуття.

Отже, необхідність у розвитку колективного лідерства та дотриманні менеджерської етики частково зумовлена потребою мінімізувати можливі ризики, пов'язані з концентрацією влади. Саме тому внутрішній консерватизм часто переважає в корпоративній культурі великих організацій.

З цього випливає, що недостатній рівень розуміння сутності лідерства як серед керівників, так і серед їх підлеглих, значно ускладнює розвиток організацій і негативно впливає на їхню ефективність. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні лідерського потенціалу майбутніх управлінців, що вимагає чіткого усвідомлення ними природи лідерства та його ролі в управлінському процесі.

## **1.2 Поняття комунікацій в управлінні організацією**

Сьогодні сформулювати єдине, загальноприйняте визначення комунікації досить складно, адже сутність цього поняття трактується по-різному залежно від контексту та конкретних завдань, що вирішуються в кожній прикладній або науковій сфері. Існує велика кількість наукових тлумачень цього терміну. Одне з найбільш загальних і універсальних визначень подає комунікацію як процес передачі інформації, що охоплює шість основних складових: джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувача, а також процеси кодування та декодування. Це трактування найбільш поширене в інформатиці, хоча активно застосовується і в інших галузях знань [32].

У теорії управління комунікація розглядається як процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що виникає з потреб спільної діяльності. Вона включає обмін інформацією, вироблення спільної стратегії взаємодії, взаємне сприйняття та спроби впливу один на одного [15].

Зокрема, організаційна комунікація визначається як процес, за допомогою якого керівники створюють систему передачі інформації, що забезпечує донесення відомостей великій кількості людей усередині організації, а також індивідуумам і інституціям поза її межами [44].

Комунікація є соціальним процесом, який відображає суспільну структуру і виконує в ній роль сполучного елемента [35].

Виділяють такі основні цілі ділової комунікації:

- отримання і передача інформації між учасниками ділового спілкування;
- розвиток і вдосконалення професійних навичок, умінь та знань;
- формування ставлення до себе, суспільства та колег;
- обмін досвідом, ресурсами і технологіями;
- зміна ціннісних орієнтирів і моделей поведінки у соціумі;
- вплив на співрозмовника через психоемоційний контакт.

Ці цілі ділової комунікації є умовними і формуються на основі загальних завдань будь-якого виду комунікації, проте, як показано вище, вони мають свої характерні особливості.

Для розуміння суті комунікації необхідно розглянути її структуру. Умовно структура комунікативного процесу складається з чотирьох основних елементів:

1. Відправник – особа, яка формує ідею або збирає і передає інформацію.
2. Інформація (повідомлення), що кодується за допомогою символів.
3. Канал – засіб передачі повідомлення.
4. Одержувач – особа, якій адресовано інформацію, яка її приймає та інтерпретує.

Інформація є одним із ключових інструментів управління. Аналізуючи та передаючи інформацію, а також отримуючи зворотний зв'язок, менеджер виконує функції планування, організації, координації, мотивації та контролю підлеглих.

Опитування показують, що більшість працівників найціннішою якістю керівника вважають його здатність уважно слухати підлеглих.

Комунікаційна система функціонує одночасно на рівні змісту та взаємин у процесі взаємодії. Змістовий аспект забезпечується інформаційними потоками, що об'єктивують «колективну єдність» у процесі спільної діяльності. Водночас відносини представляють собою суб'єктивну складову комунікаційного процесу [44].

Взаємодія реалізується та проявляється через:

- систему формальних відносин, які регулюються юридичними нормами та розпорядчими документами;
- розподіл функціональних обов'язків (горизонтальна спеціалізація);
- ієрархічну структуру посад (вертикальна спеціалізація), яка визначає рівень повноважень і відповідальності при ухваленні рішень;
- систему комунікацій – сукупність засобів і каналів передачі інформації, яка циркулює у напрямках: зверху вниз (розпорядження, вказівки, завдання), знизу вгору (звіти, зворотний зв'язок), а також по горизонталі (обмін інформацією, консультації між працівниками одного рівня) [41].

З огляду на велику кількість підходів до вивчення комунікацій, доцільно класифікувати їх відповідно до об'єктів і предметів оцінювання за такими основними напрямками: організаційним, технологічним, соціально-психологічним та інформаційним [32].

У сфері управління підприємством розрізняють такі основні види комунікацій [8]:

- формальні комунікації – передбачають обмін офіційними повідомленнями відповідно до встановленої ієрархії в організації. Здебільшого здійснюються вертикальними каналами зв'язку та мають письмову форму;
- неформальні комунікації – виникають у невимушеній атмосфері, здебільшого між колегами, знайомими чи друзями, та не регламентуються офіційними нормами;
- вертикальні комунікації – охоплюють потоки інформації згори донизу (керівництво – підлеглі) та знизу вгору (звіти, пропозиції);

- горизонтальні комунікації – забезпечують обмін інформацією між підрозділами або працівниками одного рівня для координації діяльності;
- міжособистісні комунікації – це усне (вербальне) спілкування між людьми в межах будь-якого типу комунікативного процесу.

Сучасні організаційні комунікації характеризуються низкою ключових рис, серед яких: необхідність стратегічного, системного та комплексного підходу до організації комунікативних процесів; робота з великими обсягами доступної інформації, що значно перевищує за обсягом офіційно оприлюднені дані; зростаючі вимоги до достовірності та точності повідомлень; а також розширення меж та ускладнення структури комунікацій [42].

Сьогодні вже доведено, що високий рівень розвитку комунікацій позитивно впливає на ефективність функціонування організації. Це проявляється у прискоренні ключових бізнес-процесів, покращенні взаєморозуміння між керівниками та персоналом, зростанні мотивації, зниженні рівня конфліктів і плинності кадрів. Крім того, ефективна комунікація підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяє прийняттю організаційних цілей більшістю співробітників, забезпечує їх підтримку та знижує опір змінам. Вона також створює сприятливі умови для формування партисипативної (учасницької) культури та повного розкриття потенціалу працівників.

У межах організаційної системи комунікації розглядаються як у вигляді явища, так і у формі процесу. Як явище, комунікація проявляється через встановлені нормативи – правила, інструкції, положення – а також через принципи та закономірності, що визначають характер взаємин між людьми в організаційному середовищі. У контексті процесу, комунікація є специфічною формою взаємодії між працівниками, яка забезпечує обмін інформацією як усередині організації, так і за її межами, з метою досягнення організаційних цілей та сприяння розвитку персоналу [41].

У наукових джерелах виділяють дві ключові функції комунікації: забезпечення розвитку організації та розвиток її кадрового потенціалу. Розвиток організації за допомогою комунікативних процесів може відбуватися на різних

рівнях – внутрішньоорганізаційному, регіональному, національному та міжнародному.

У цьому контексті розвиток персоналу передбачає вплив комунікацій на формування професійних і особистісних якостей працівників, а також на їхню самореалізацію в межах організації. Ця функція реалізується як на внутрішньоособистісному, так і на міжособистісному рівнях.

Окрім зазначених функцій, організаційна комунікація також виступає важливим інструментом управлінського впливу, оскільки саме через неї формується не лише трудова діяльність, але й корпоративна культура, система цінностей і стратегічні орієнтири.

У процесі комунікації на всіх рівнях організаційної структури відбувається становлення комунікативного потенціалу як окремих працівників, так і організації в цілому. З огляду на високу значущість комунікацій, виникає потреба у створенні спеціалізованого управлінського інструментарію для їх ефективного забезпечення.

Управління організаційними комунікаціями передбачає здійснення постійного, цілеспрямованого управлінського впливу на процеси як внутрішнього, так і зовнішнього інформаційного обміну, а також на інші форми взаємодії, що не стосуються безпосередньо передачі інформації. Такий вплив спрямований на задоволення комунікаційних потреб організації та реалізацію її довгострокових цілей розвитку [41].

Основу управління організаційними комунікаціями становлять такі принципи:

- орієнтація на стратегічні цілі підприємства;
- узгодженість та спадкоємність управлінських методів і підходів на всіх етапах розвитку як організації загалом, так і її персоналу;
- баланс між внутрішніми та зовнішніми комунікативними процесами;
- чітке визначення зон управлінського впливу;
- безперервність комунікаційної діяльності та наявність ефективного механізму зворотного зв'язку.

З урахуванням вищенаведених характеристик можна виокремити такі стилі комунікації, що формуються в процесі організаційної взаємодії [8]:

1. Ізоляція – характеризується мінімальним рівнем комунікативної активності, високим ступенем закритості та відсутністю зворотного зв'язку.
2. Відкриття – спостерігається при значному рівні відкритості, однак з недостатньо ефективним або неточним зворотним зв'язком.
3. Взаємодія – поєднує високу відкритість із увагою до реакцій та впливу комунікативного партнера; передбачає оцінку його дій і вважається найефективнішим стилем.
4. Захист – передбачає пасивну позицію учасника комунікації, відсутність ініціативи; спілкування ініціюється лише як відповідь на зовнішні стимули.
5. Компроміс – відкритість виявляється лише у відповідь на аналогічну поведінку з боку партнера і в межах, визначених ним.

Проведений аналіз показує, що розуміння сутності комунікацій у системі управління підприємствами й організаціями має певні специфічні риси, зумовлені видом їхньої діяльності та використанням аналітичним підходом. Насамперед варто підкреслити, що реалізація комунікативних процесів і рівень їхньої ефективності залежать від типу взаємодії між керівництвом і працівниками, а також від того, наскільки грамотно побудована система підпорядкувань і підтримки комунікаційних зв'язків у межах організаційної структури.

Крім того, усі комунікації мають на меті не лише передачу інформації, а й переконання, стимулювання до виконання завдань, формування позитивного іміджу компанії та налагодження взаємовигідної співпраці з громадськістю. Усе це сприяє кращій адаптації організації до сучасних умов. На сьогодні комунікації, які раніше переважно сприймалися як інструмент маркетингового впливу на споживача, набули статусу ключового чинника стабільного функціонування та навіть виживання підприємств.

Отже, керівникам підприємств необхідно більш усвідомлено ставитися до процесу комунікації, оскільки це сприяє створенню сприятливого мікроклімату в колективі, налагодженню ефективної взаємодії як всередині організації, так і з її зовнішнім середовищем, що в підсумку забезпечує підвищення результативності управлінської діяльності.

### **1.3 Значення лідерства та комунікацій у процесі управління організацією**

У сучасних умовах господарювання будь-яка підприємницька структура зазнає впливу широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть як сприяти ефективному розвитку, так і створювати серйозні виклики для її стабільного функціонування. Усвідомлення того, що ці фактори здатні відкривати нові можливості для зростання або, навпаки, перешкоджати досягненню цілей, є ключовим елементом управлінської діяльності.

Одним із критичних завдань підприємства є своєчасне виявлення негативних змін у процесах функціонування та оперативне вжиття стратегічних заходів для запобігання можливим кризовим явищам. З метою зменшення ризиків і подолання кризових ситуацій у структурі організації формується система антикризового управління [30].

Важливою управлінською функцією є не лише своєчасне реагування на негативні прояви, але й здатність передбачати їх ще на ранніх стадіях та вживати профілактичних заходів для недопущення подальшого розвитку. Ключову роль у цьому процесі відіграють лідери організацій, оскільки саме вони формують стратегії, приймають стратегічно важливі рішення та забезпечують мотивацію працівників. Водночас ефективна комунікація виступає вирішальним інструментом, що дозволяє узгодити дії всіх учасників організаційного процесу.

Розвиток нових компетенцій у працівників підприємства вимагає чіткого та результативного управління. Серед усіх факторів, що сприяють цьому процесу, ключову позицію займає лідерство. Однією з основних складових

лідерства є особистість самого лідера – його здатність об'єднувати команду однодумців і спрямовувати її діяльність на досягнення високих результатів.

Лідер – це впливова та авторитетна фігура, яка володіє чітким баченням успіху і користується довірою колективу, що надає йому право ухвалювати рішення у важливих ситуаціях, визначати напрями роботи, а також регулювати взаємовідносини всередині групи. Він є тією особою, за якою йдуть і до думки якої дослухаються.

Головним завданням лідера є створення таких умов праці, які б стимулювали працівників до повного розкриття свого потенціалу та розвитку інтелектуальних здібностей. Зокрема, лідер сприяє розвитку персоналу шляхом впровадження ефективних когнітивних, емоційних і мотиваційних механізмів.

Лідерство спрямоване на забезпечення ефективного управління персоналом, що передбачає або оптимальне використання наявного часу для досягнення максимальної продуктивності (максимізація результату), або реалізацію поставлених завдань із мінімальними часовими затратами (мінімізація ресурсу).

У сучасній управлінській системі, де пріоритетом виступає інтелектуальний підхід до прийняття рішень і зосередження організації на досягненні успіху, змінюються вимоги до стилю керівництва. Зокрема, трансформуються підходи до взаємодії з персоналом, способи впливу на нього та управлінські принципи загалом. У таких умовах керівник має виступати не лише адміністратором, а й справжнім лідером.

Сучасні концепції лідерства трактують його як найвищий рівень ефективного управління, ключовим завданням якого є створення продуктивного середовища, що сприяє досягненню високих результатів діяльності.

Основна мета лідерства полягає в раціональному використанні людського потенціалу, що передбачає два підходи: результативне використання часу для досягнення ефективної роботи або виконання завдань у найкоротші терміни. Особливої значущості лідерство набуває в умовах антикризового управління.

Керівник-лідер, який відстоює інтереси своєї команди, повинен уміти гармонізувати особисті прагнення з цілями колективу. Він несе відповідальність за ефективну організацію робочих процесів, попередження простоїв та справедливий розподіл обов'язків між працівниками (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Ключові аспекти впливу лідерства в умовах антикризового управління організацією \***

| Аспект лідерства            | Суть прояву                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Формування бачення          | Визначення чіткої стратегії та напрямку дій для подолання кризових ситуацій.     |
| Залучення ресурсів          | Здатність організувати та ефективно використати наявні ресурси                   |
| Комунікаційна діяльність    | Налагодження продуктивної взаємодії всередині команди та з зовнішніми партнерами |
| Оперативне рішення          | Прийняття своєчасних та аргументованих рішень в умовах невизначеності            |
| Підтримка персоналу         | Мотивація співробітників і надання їм емоційної підтримки в складних обставинах. |
| Інноваційність та гнучкість | Стимулювання змін та впровадження нових підходів у реагуванні на кризу           |
| Формування довіри           | Підтримка довірливих взаємин у колективі та з ключовими стейкхолдерами           |
| Стійкість до стресу         | Вміння ефективно діяти під тиском та зберігати емоційний баланс                  |

\*Джерело: складено на основі [35]

У сучасних умовах підприємства активно прагнуть розкрити свій повний бізнес-потенціал, проте ефективне управління процесами, орієнтованими на досягнення високих результатів, можливе лише за наявності керівника з лідерськими якостями. Ефективність лідера виявляється, зокрема, у його здатності управляти соціальними конфліктами. Процес управління такими конфліктами передбачає послідовні дії керівника, спрямовані на конструктивне вирішення ситуації, що спричинила конфлікт, вплив на його учасників, а також на характер їх взаємодії. Залежно від специфіки конфліктної ситуації та особливостей її сторін, лідер може обрати одну з відповідних ролей – арбітра або посередника.

Рівень ефективності лідерства тісно залежить від здатності керівника управляти як організаційною, так і міжособистісною комунікацією, формуючи її

зміст та спрямованість. Розвиток організації та результативність лідерської діяльності визначаються як об'єктивними, так і суб'єктивними можливостями лідера. Йдеться, зокрема, про його вміння, з одного боку, керувати коаліціями, а з іншого – налагоджувати та зміцнювати відносини співробітництва й партнерства з іншими організаціями, взаємодія з якими є важливою умовою успішної діяльності підприємства.

Питання лідерства мають вирішальне значення для забезпечення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство асоціюється з наявністю певних особистісних рис, притаманних тим, хто здатен успішно впливати на інших. З іншого боку, його трактують як процес ненасильницького впливу, спрямованого на досягнення цілей групи або організації. Лідерство виступає особливою формою управлінської взаємодії, яка базується на раціональному поєднанні різноманітних джерел влади та орієнтована на мотивування працівників до досягнення спільних завдань.

Отже, для досягнення успіху в діяльності організації керівнику необхідно зосередити значну увагу на розвитку лідерства всередині колективу, адже саме «лідерський потенціал» є визначальним чинником результативності підприємства. Вибір стилю управління впливає не лише на авторитет керівника та його ефективність, а й формує загальний психологічний клімат у колективі та характер взаємин між працівниками і керівництвом.

У межах антикризового управління та процедур банкрутства особливо важливими стають ефективні комунікації, впровадження інновацій і врахування соціальних чинників.

У межах організаційної діяльності комунікації виконують низку важливих функцій:

1. Інформаційна функція полягає в передачі достовірних або недостовірних відомостей, що відіграють ключову роль у процесі ухвалення управлінських рішень. Вона забезпечує доступ до необхідної інформації для аналізу ситуацій, вибору та оцінки альтернатив.

2. Мотиваційна функція спрямована на стимулювання працівників до ефективного виконання обов'язків через вплив на їх поведінку. Це може реалізовуватись через переконання, накази, прохання, навіювання тощо.

3. Контрольна функція забезпечує спостереження за поведінкою персоналу, ґрунтуючись на формальній структурі організації та ієрархічних зв'язках.

4. Експресивна функція надає можливість виражати емоції, ставлення й особисті переживання, сприяючи задоволенню соціальних потреб і створенню сприятливого мікроклімату в колективі [15].

У цьому контексті провідну роль відіграє саме контрольна функція, оскільки вона є основою ефективного управління. В умовах сучасного світу інформація набуває статусу важливого управлінського ресурсу, і нерідко саме її своєчасне отримання визначає успіх організації незалежно від сфери її діяльності.

Менеджер, аналізуючи наявну інформацію та передаючи її далі, забезпечує планування, організацію та контроль за виконанням завдань працівниками. Водночас, ключовими рисами ефективного керівника є здатність уважно слухати своїх підлеглих і оперативно приймати обґрунтовані рішення [8].

Результативність механізму управління комунікаційними процесами визначається сукупним ефектом, який включає економічні, соціальні, інноваційні, управлінські та координаційні результати, що досягаються в межах реалізації обраної комунікаційної стратегії [32].

Система управління організаційними комунікаціями відзначається високим рівнем економічної й соціальної ефективності впроваджуваних заходів, а також орієнтацією на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом формування сприятливого середовища для комунікації.

Ефективна комунікаційна діяльність є одним із визначальних факторів забезпечення конкурентних переваг сучасних підприємств. Комунікація виступає як соціально зумовлений процес обміну інформацією, що відбувається

як у міжособистісному, так і в масовому середовищі, через інформаційні канали з використанням різноманітних засобів комунікації.

Промоція, або комунікаційна активність, – це комплекс заходів і дій, за допомогою яких підприємство інформує ринок про свою продукцію, вивчає споживчі потреби, стимулює купівельну активність і формує попит. Основу ефективності управлінських рішень у цій сфері складають ключові компоненти комунікаційної діяльності, зокрема: надання інформації, переконання, формування позитивного іміджу, підкріплення довіри, а також досвід керівників і підприємства на ринку.

Оцінку ефективності комунікацій доцільно здійснювати за сімома основними блоками:

1. структура комунікаційного простору – рівень цілісності системи комунікацій, розподіл і швидкість передачі інформації між ієрархічними рівнями, а також можливість контролю потоків інформації;
2. комунікаційний синергізм – взаємозв'язок комунікаційних процесів, узгодженість прийнятих рішень, наявність сприятливого комунікаційного клімату, а також координація внутрішньої і зовнішньої комунікаційної стратегії;
3. якість комунікацій – повнота та достовірність переданої інформації, рівень письмових комунікацій та ефективність проведених комунікаційних заходів.
4. комунікаційні потреби – рівень задоволення інформаційних і комунікативних запитів, поінформованість працівників про загальний стан організації та ситуацію на місцях, а також достатність інформації для виконання їхніх функцій;
5. комунікаційне забезпечення – забезпеченість організації технічними засобами комунікації, витрати на ці засоби, рівень володіння ними, а також відповідність обраних каналів комунікації цілям і специфіці комунікацій;
6. комунікативна культура – наявність стандартів та регламентів комунікації, рівень комунікативної компетентності працівників, практика

наставництва, усталені традиції, задоволеність комунікаційними процесами і прояви відповідної комунікативної поведінки.

7. зворотний зв'язок – рівень відкритості керівництва до питань і пропозицій від підлеглих, ступінь зацікавленості та активної участі персоналу в управлінських процесах, можливість висловлювати ідеї щодо розвитку організації на різних управлінських рівнях, а також ефективність зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем.

У контексті цифрової трансформації та зростання обсягів комунікативних процесів змінюються вимоги до підготовки керівників. На Всесвітньому економічному форумі в Давосі було визначено набір мета-компетенцій, до яких належать: уміння розв'язувати складні проблеми, критичне мислення, креативність, управління персоналом, емоційний інтелект, експертна оцінка та прийняття рішень, орієнтація на сервіс, ведення переговорів та гнучкість мислення [37]. Головним завданням стає не стільки володіння знаннями та навичками, скільки здатність приймати правильні рішення і діяти ефективно.

Керівники організацій повинні бути не лише лідерами, а й володіти навичками ефективних переговорів, публічних виступів, критичного та системного мислення, а також бути не тільки стресостійкими, але й мати високий рівень емпатії. Управлінська діяльність передбачає велику відповідальність і врахування інтересів суспільства. Сучасні дослідники розділяють навички персоналу на «тверді» (hard skills) та «м'які» (soft skills).

До «твердих» навичок належать професійні уміння, безпосередньо пов'язані зі специфікою виконуваної роботи. Це навички, які спеціалісти мають опанувати відповідно до своїх посадових обов'язків. Водночас, з посиленням комунікаційних процесів все більше зростає потреба у застосуванні «м'яких» навичок, особливо серед керівників. Зокрема, дослідник К.В. Процак виокремлює для лідерів такі soft skills, як мотивація, самомотивація, вміння працювати в команді, здатність до навчання, активне слухання, комунікабельність, чесність, управління людськими ресурсами, позитивне

мислення, креативність, відданість справі, критичне мислення, гнучкість, амбіційність, доброчесність, стресостійкість та лідерські якості.

Soft skills дозволяють керівникам ефективно та злагоджено виконувати управлінські функції. Керівник повинен бути професіоналом у сфері бізнес-комунікацій, вміти переконувати, вести результативні переговори та проводити переконливі виступи. Крім того, він має вміти працювати в команді, грамотно розпоряджатися своїм часом, бути мотивованим до постійного навчання та проявляти креативність.

Soft skills керівників у сфері управління поділяються на кілька груп. Комунікативні навички включають вміння публічних виступів, ораторську майстерність, ведення публічних переговорів та налагодження зв'язків із громадськістю. Управлінські навички охоплюють ефективне керування підлеглими. Навички самоорганізації стосуються тайм-менеджменту, адекватної самооцінки та особистого кар'єрного розвитку. До розумових навичок належать критичне, тактичне, креативне, системне, аналітичне та логічне мислення [40].

На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто засобом передачі інформації – вона стала одним із ключових інструментів управління діловими взаємовідносинами. Інформація разом із комунікаціями та засобами їх ефективного забезпечення, такими як канали передачі, формують інформаційно-комунікативну інфраструктуру управління підприємством.

Під час різних видів комунікацій особливе значення має культура спілкування – дотримання правил поведінки та етикету, встановлених міжнародним протоколом. Важливу роль у комунікаційному забезпеченні управлінської діяльності персоналу відіграє внутрішній регламент проходження інформації, що враховує ієрархічну структуру організації.

### **Висновки до I розділу**

Перший розділ дослідження присвячено аналізу теоретичних основ лідерства та комунікацій як ключових елементів сучасного управління організацією. Було розглянуто сутність лідерства, його характерні риси та

основні типи, що відображають різноманітність підходів до розуміння ролі лідера в організаційній структурі. Лідерство визначається не лише як сукупність особистісних якостей, але й як складний процес впливу на поведінку та мотивацію колективу з метою досягнення спільних цілей, що підтверджує його фундаментальне значення для ефективного функціонування підприємства.

Окрему увагу приділено аналізу поняття комунікацій в управлінні організацією, які розглядаються як багатофункціональний процес передачі, сприйняття та обробки інформації, що забезпечує взаємодію між усіма суб'єктами управлінського процесу. Визначено, що комунікації виступають не лише каналом інформації, а й основою формування організаційної культури, сприяють координації дій та прийняттю управлінських рішень. Особливо підкреслено важливість комунікативної компетентності керівника як ключового фактора успішного управління персоналом.

Узагальненням теоретичних положень розділу стало визначення значення лідерства і комунікацій як взаємопов'язаних складових ефективного управління організацією. Вони формують інтегративний механізм, який дозволяє адаптувати організацію до змін зовнішнього середовища, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Таким чином, розвиток лідерських компетенцій і вдосконалення комунікаційної системи є пріоритетними напрямками управлінської діяльності, що визначають конкурентоспроможність та стабільність організації в сучасних умовах.

Отже, теоретичний аналіз лідерства та комунікацій вказує на необхідність комплексного підходу до їх інтеграції в управлінські практики, що створює основу для подальшого дослідження практичних аспектів їх реалізації в діяльності підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ПроТек логістик», яке в скороченій формі вживається як ТОВ «ПроТек логістик». Англійською мовою назва підприємства звучить як PROTEC LOGISTIC LIMITED LIABILITY COMPANY (PROTEC LOGISTIC LLC).

Підприємство зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань під кодом ЄДРПОУ 44777672. Юридична адреса суб'єкта господарювання: 81110, Львівська область, Львівський район, село Зимна Вода, вулиця Яворівська, будинок 30.

ТОВ «ПроТек логістик» було офіційно зареєстроване 07 вересня 2022 року. Управління підприємством здійснюється керівним складом, до якого входять Новак Василь Іванович, Панас Андрій Мар'янович та Паськович Роман Степанович. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 46.34 – Оптова торгівля напоями.

Для забезпечення своєї господарської діяльності підприємство володіє відповідною сукупністю активів, структура та динаміка яких за період 2022–2024 років представлена в таблиці 2.1.

Аналіз зміни обсягів активів ТОВ «ПроТек логістик» дозволяє простежити тенденції у використанні необоротних і оборотних ресурсів, а також оцінити зміни в їх абсолютних значеннях протягом зазначеного періоду.

Аналіз динаміки активів підприємства за 2022–2024 роки (див.табл. 2.1) дозволяє зробити висновки про суттєві структурні зміни у складі як необоротних, так і оборотних активів, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість та операційну ефективність суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.1

**Динаміка активів ТОВ «ПроТек логістик» за 2022–2024 роки, тис. грн\***

| Показники                                             | 2022     | 2023    | 2024    | Абсолютне відхилення, тис. грн. |           |
|-------------------------------------------------------|----------|---------|---------|---------------------------------|-----------|
|                                                       |          |         |         | 2023/2022                       | 2024/2023 |
| 1                                                     | 2        | 3       | 4       | 5                               | 6         |
| Нематеріальні активи                                  | 2,4      | 76      | 255     | 73,6                            | 179       |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 9386     | 0       | 0       | -9386                           | 0         |
| Основні засоби                                        | 68788    | 64778   | 60125   | -4010                           | -4653     |
| Усього необоротні активи                              | 78177    | 64914   | 60380   | -13263                          | -4534     |
| Запаси                                                | 106662   | 548965  | 513292  | 442303,5                        | -35673    |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 2601     | 219641  | 311160  | 217040                          | 91519     |
| Дебіторська заборгованість з бюджетом                 | 36711,5  | 0       | 0       | -36711,5                        | 0         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість               | 0        | 181761  | 18158   | 181761                          | -163603   |
| Грошові кошти                                         | 0        | 53088   | 67176   | 53088                           | 14088     |
| Витрати майбутніх періодів                            | 0        | 387     | 623     | 387                             | 236       |
| Інші оборотні активи                                  | 0        | 57673   | 14671   | 57673                           | -43002    |
| Усього оборотні активи                                | 0        | 1089584 | 925080  | 1089584                         | -164504   |
| Всього                                                | 302327,4 | 2280867 | 1970920 | 1978540                         | -309947   |

\*Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б, В

У сегменті необоротних активів спостерігається негативна тенденція до зменшення їх обсягу. Так, загальна сума необоротних активів у 2023 році скоротилася на 13 263 тис. грн у порівнянні з 2022 роком і становила 64 914 тис. грн, а у 2024 році зменшилась ще на 4 534 тис. грн – до 60 380 тис. грн. Це скорочення зумовлене, насамперед, повною ліквідацією незавершених капітальних інвестицій (мінус 9 386 тис. грн у 2023 році) та зниженням вартості основних засобів на 4 010 тис. грн у 2023 році та 4 653 тис. грн у 2024 році. Водночас нематеріальні активи демонструють позитивну динаміку, зростаючи з 2,4 тис. грн у 2022 році до 76 тис. грн у 2023-му та 255 тис. грн у 2024-му.

Щодо оборотних активів, то тут спостерігається більш динамічне коливання. Загальна сума оборотних активів у 2023 році різко зросла до 1 089 584 тис. грн, що на 1 089 584 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Проте вже

у 2024 році вона зменшилася до 925 080 тис. грн, що свідчить про зниження на 164 504 тис. грн. Значне зростання у 2023 році обумовлено різким збільшенням запасів (на 442 303,5 тис. грн), дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги (на 217 040 тис. грн), а також появою значних обсягів іншої поточної дебіторської заборгованості (181 761 тис. грн) та грошових коштів (53 088 тис. грн). Однак у 2024 році спостерігається зниження більшості цих показників, зокрема запасів (на 35 673 тис. грн), іншої поточної дебіторської заборгованості (на 163 603 тис. грн) та інших оборотних активів (на 43 002 тис. грн).

Загальна вартість активів підприємства демонструє нестійку динаміку: з 302 327,4 тис. грн у 2022 році вона різко зросла до 2 280 867 тис. грн у 2023-му (збільшення на 1 978 540 тис. грн), проте в 2024 році відбулося зниження до 1 970 920 тис. грн (на 309 947 тис. грн). Така динаміка може свідчити про зміну стратегічних пріоритетів підприємства, перерозподіл ресурсів або вплив зовнішніх економічних чинників.

Загалом аналіз структури активів свідчить про посилення ролі оборотних активів у загальному обсязі майна підприємства, а також про потребу у контролі за ефективністю їх використання та зменшення частки сумнівної дебіторської заборгованості. Зниження обсягів необоротних активів вимагає стратегічного переосмислення інвестиційної політики підприємства, зокрема щодо оновлення матеріально-технічної бази.

У таблиці 2.2. представимо динаміку джерел фінансування активів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

**Динаміка джерел фінансування активів ТОВ «ПроТек логістик» за 2022–2024 роки, тис. грн\***

| Показники                                   | 2022   | 2023   | 2024  | Абсолютне відхилення, тис. грн. |           |
|---------------------------------------------|--------|--------|-------|---------------------------------|-----------|
|                                             |        |        |       | 2023/2022                       | 2024/2023 |
| 1                                           | 2      | 3      | 4     | 5                               | 6         |
| Статутний капітал                           | 1000   | 1000   | 1000  | 0                               | 0         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 28,1   | 193777 | 35602 | -158175                         | -158175   |
| Усього власного капіталу                    | 1028,1 | 20377  | 36602 | 16225                           | 16225     |

Продовження таблиці 2.2

| 1                                                      | 2        | 3       | 4      | 5       | 6       |
|--------------------------------------------------------|----------|---------|--------|---------|---------|
| Інші довгострокові зобов'язання                        | 0        | 78127   | 70188  | -7939   | -7939   |
| Усього довгострокові зобов'язання                      | 0        | 78127   | 70188  | -7939   | -7939   |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 197453,9 | 157691  | 236506 | 78815   | 78815   |
| Кредиторська заборгованість з бюджетом                 | 0        | 6950    | 6090   | -860    | -860    |
| Поточне забезпечення                                   | 0        | 2465    | 12338  | 9873    | 9873    |
| Інші поточні зобов'язання                              | 27489    | 884814  | 609725 | -275089 | -275089 |
| Усього поточні зобов'язання                            | 224962   | 1055994 | 878670 | -177324 | -177324 |
| Усього джерел фінансування                             | 225991   | 1154498 | 985460 | -169038 | -169038 |

\*Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз структури та динаміки джерел фінансування активів підприємства за період 2022–2024 років (табл. 2.2) дозволяє оцінити фінансову стійкість, рівень автономії та залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Власний капітал підприємства протягом аналізованого періоду зазнав суттєвих коливань. Статутний капітал залишався незмінним на рівні 1 000 тис. грн упродовж усього періоду, що свідчить про відсутність додаткових внесків від засновників. У той же час найбільш динамічним показником виявився нерозподілений прибуток (непокритий збиток): якщо у 2022 році його значення становило лише 28,1 тис. грн, то в 2023 році він стрімко зріс до 193 777 тис. грн, а в 2024 році знизився до 35 602 тис. грн. Абсолютне відхилення за кожен із періодів склало -158 175 тис. грн, що свідчить про значне погіршення фінансового результату діяльності у 2024 році, ймовірно внаслідок збитковості або суттєвих витрат, не компенсованих доходами. Загалом власний капітал підприємства у 2023 році зріс до 203 777 тис. грн, але у 2024 році скоротився до 36 602 тис. грн, що на 167 175 тис. грн менше порівняно з попереднім роком.

Довгострокові зобов'язання з'явилися лише у 2023 році і склали 78 127 тис. грн, у 2024 році їх обсяг зменшився на 7 939 тис. грн — до 70 188 тис. грн. Це

може свідчити про часткове погашення довгострокової заборгованості або її реструктуризацію.

Поточні зобов'язання становили основну частину джерел фінансування. Якщо у 2022 році їх обсяг складав 224 962 тис. грн, то у 2023 році він різко зріс до 1 055 994 тис. грн (збільшення на 831 032 тис. грн). Така динаміка пов'язана, передусім, із зростанням обсягу інших поточних зобов'язань, які у 2023 році досягли 884 814 тис. грн (порівняно з 27 489 тис. грн у 2022 році). У 2024 році поточні зобов'язання скоротились до 878 670 тис. грн, що на 177 324 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Водночас зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – з 157 691 тис. грн у 2023 році до 236 506 тис. грн у 2024-му (зростання на 78 815 тис. грн), що може свідчити про накопичення боргів перед постачальниками або розширення обсягів закупівель.

Загальний обсяг джерел фінансування активів підприємства у 2022 році становив 225 991 тис. грн, у 2023 році – 1 154 498 тис. грн, а у 2024 році зменшився до 985 460 тис. грн. Зменшення на 169 038 тис. грн у 2024 році може свідчити про часткове погашення зобов'язань, скорочення ділової активності або оптимізацію структури фінансування.

Загальний висновок: структура фінансування діяльності підприємства є нестійкою та характеризується високою часткою позикових коштів, зокрема короткострокових зобов'язань. Хоча у 2023 році спостерігалось різке зростання власного капіталу, вже у 2024 році відбулося його суттєве скорочення. Це свідчить про наявність фінансових ризиків і необхідність перегляду стратегії управління капіталом з метою підвищення фінансової стабільності та ліквідності підприємства.

В таблиці 2.3 представимо динаміку фінансових результатів підприємства. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції був незначним – лише 3 026 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з етапом становлення підприємства або обмеженою операційною діяльністю. Однак уже у 2023 році цей показник стрімко зріс до 3 026 818 тис. грн, а в 2024 році – до 3 392 765 тис. грн, що свідчить про динамічне зростання обсягів реалізації.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПроТек логістик» за 2022–2024 роки, тис. грн\***

| Показники                                       | 2022   | 2023    | 2024    | Абсолютне відхилення, тис. грн. |           |
|-------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------------------------------|-----------|
|                                                 |        |         |         | 2023/2022                       | 2024/2023 |
| 1                                               | 2      | 3       | 4       | 5                               | 6         |
| Чистий дохід від реалізації продукції           | 3026   | 3026818 | 3392765 | 3023792                         | 365947    |
| Собівартість реалізованої продукції             | -      | 2348613 | 3392765 | 2348613                         | 1044152   |
| Валовий прибуток                                |        | 478205  | 603276  | 478205                          | 125071    |
| Інші операційні доходи                          | -      | 59299   | 231976  | 59299                           | 172677    |
| Адміністративні витрати                         | -      | 92964   | 228360  | 92964                           | 135396    |
| Витрати на збут                                 |        | 235020  | 455613  | 235020                          | 220593    |
| Інші операційні витрати                         | 2886,6 | 62418   | 12214   | 59531,4                         | -50204    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 34,3   | 147102  | 139065  | 147067,7                        | -8037     |
| Інші фінансові доходи                           |        | 13838   | 196216  | 13838                           | 182378    |
| Інші доходи                                     |        | 361     | 406     | 361                             | 45        |
| Фінансові витрати                               |        | 136071  | 138845  | 136071                          | 2774      |
| Інші витрати                                    | 105,1  | -       | -       | 59299                           | 172677    |
| Чистий прибуток                                 | 28,1   | 19349   | 16232   | 92964                           | 135396    |

\*Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В

Разом з тим, собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 2 348 613 тис. грн, а у 2024 році – зрівнялася з доходом, досягнувши 3 392 765 тис. грн, тобто зросла на 1 044 152 тис. грн (на 44%). Така тенденція може свідчити про зниження ефективності виробництва або зростання витрат на ресурси.

У 2023 році валовий прибуток склав 478 205 тис. грн, у 2024 році він зріс до 603 276 тис. грн (+125 071 тис. грн або +26,2%). Це позитивна динаміка, яка свідчить про зростання рентабельності виробництва, однак зіставлення з витратами вказує на деякі ризики.

Інші операційні доходи зросли з 59 299 тис. грн у 2023 році до 231 976 тис. грн у 2024 році, що свідчить про активізацію діяльності, не пов'язаної безпосередньо з основним виробництвом (можливо, здача в оренду, комісійна діяльність тощо).

Адміністративні витрати зросли більш ніж у 2,5 рази – з 92 964 тис. грн до 228 360 тис. грн, що вказує на розширення структури управління або зростання витрат на управлінський персонал.

Витрати на збут також суттєво зросли – з 235 020 тис. грн у 2023 році до 455 613 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про активну маркетингову політику, однак такий приріст повинен бути зіставлений із приростом чистого прибутку для оцінки ефективності витрат.

Інші операційні витрати в 2024 році значно скоротились – з 62 418 тис. грн до 12 214 тис. грн, що є позитивною тенденцією в частині оптимізації витрат.

У 2022 році фінансовий результат був незначним – 34,3 тис. грн, у 2023 – 147 102 тис. грн, а в 2024 році знизився до 139 065 тис. грн. Незважаючи на позитивне значення, спостерігається зниження ефективності операційної діяльності, що може бути спричинено зростанням витрат.

Інші фінансові доходи значно зросли з 13 838 тис. грн у 2023 році до 196 216 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про ефективне розміщення вільних коштів або отримання дивідендів, роялті тощо.

Фінансові витрати також зросли – з 136 071 тис. грн до 138 845 тис. грн, однак цей приріст є незначним порівняно з приростом фінансових доходів.

Підсумковий чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 28,1 тис. грн, у 2023 – 19 349 тис. грн, а у 2024 – 16 232 тис. грн, що демонструє тенденцію до зниження прибутковості, незважаючи на зростання обсягів операційної діяльності. Це свідчить про певні проблеми в управлінні витратами або неефективність залучених ресурсів.

Підприємство демонструє високі темпи зростання операційної діяльності, однак має негативну динаміку чистого прибутку, що вказує на проблеми з ефективністю управління витратами.

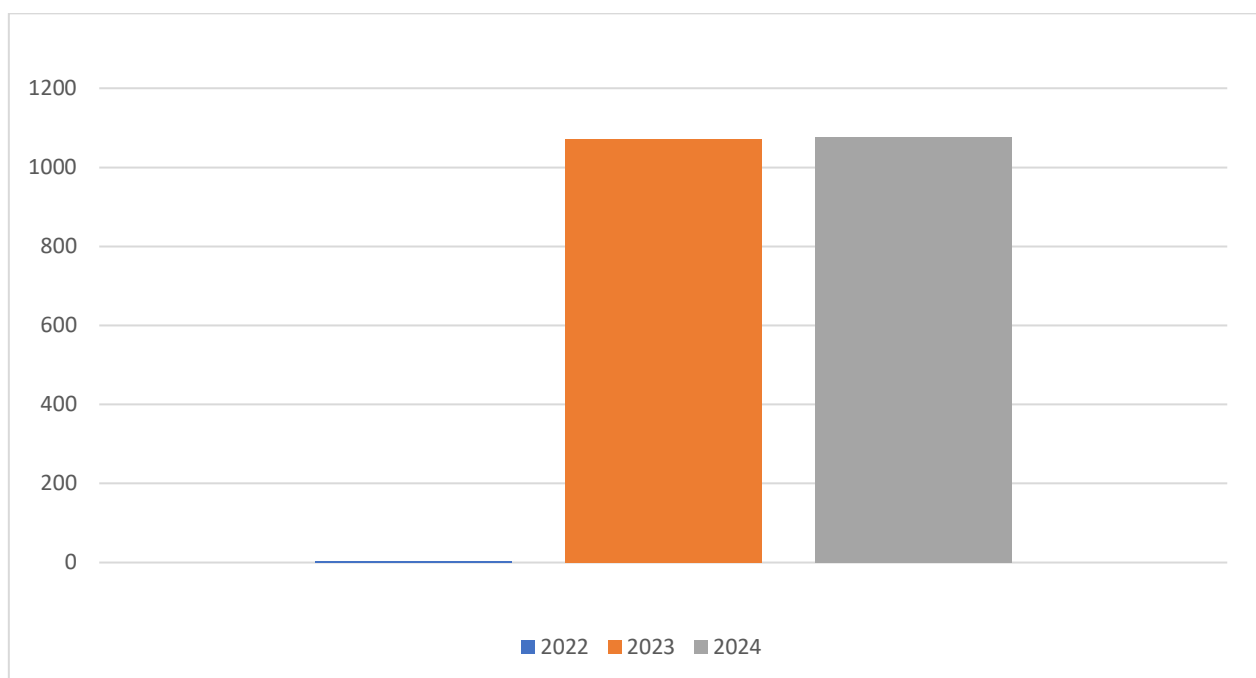
Незважаючи на зростання доходів, витрати зростають ще швидшими темпами, що потребує впровадження заходів із оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення продуктивності.

Суттєвий приріст позареалізаційних доходів може компенсувати зниження операційного прибутку, однак така стратегія є нестійкою в довгостроковій перспективі.

Рекомендація: підприємству доцільно зосередитися на підвищенні операційної ефективності, зокрема шляхом контролю витрат, підвищення рентабельності виробництва та впровадження системи управлінського обліку.

Функціонування підприємства забезпечується трудовими ресурсами. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу відображена на рисунку 2.1.

Як свідчать дані рисунка 2.1, середньооблікова чисельність працівників на підприємстві демонструє стійку тенденцію до зростання. Зокрема, у 2022 році вона становила 5 осіб, у 2023 році збільшилася до 1071 осіб, а у 2024 році досягла 1078 осіб. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреби в трудових ресурсах.



**Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ПроТек логістик» за 2022–2024 роки\***

\*Джерело: складено автором

На ТОВ «ПроТек логістик» ключову роль у функціонуванні підприємства відіграє директор, який водночас є і керівником, і власником компанії.

Управлінська система підприємства характеризується високим рівнем централізації: основні управлінські рішення приймаються на найвищому рівні, тоді як нижчі рівні управління виконують визначені директиви. Директор здійснює жорсткий контроль за всіма процесами, що відбуваються на підприємстві, і особисто затверджує вирішення більшості питань. Така структура управління свідчить про низький рівень делегування повноважень і обмежену довіру до персоналу з боку вищого керівництва. Кожному керівнику на підприємстві закріплено конкретну сферу відповідальності, включаючи підпорядковані структурні підрозділи (див. рис. 2.2).

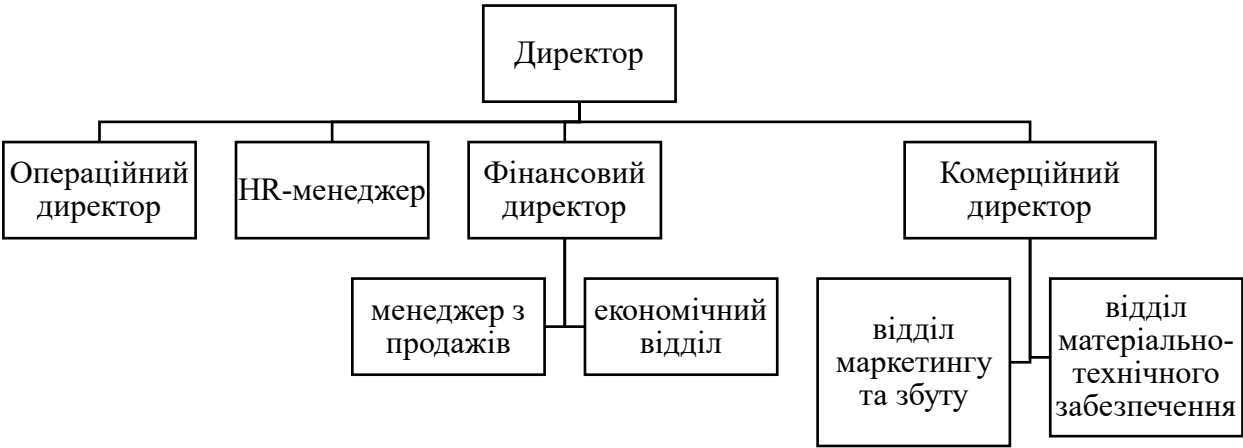


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ПроТек логістик» \*

\*Джерело: складено автором

Особливий акцент зроблено на аналізі укомплектованості підприємства кадрами за ключовими професійними напрямками (див.табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури чисельності ТОВ «ПроТек логістик»\*

| категорія   | 2022    |     | 2023    |       | 2024    |       | Відхилення 20023/2022 |       |
|-------------|---------|-----|---------|-------|---------|-------|-----------------------|-------|
|             | чоловік | %   | чоловік | %     | чоловік | %     | чоловік               | %     |
| керівники   | 3       | 60  | 18      | 1,68  | 18      | 1,67  | 15                    | 1,40  |
| спеціалісти | 1       | 20  | 232     | 21,66 | 232     | 21,52 | 231                   | 21,53 |
| службовці   | 1       | 20  | 250     | 23,34 | 250     | 23,19 | 249                   | 23,21 |
| робітники   | 0       |     | 571     | 53,31 | 578     | 53,62 | 578                   | 53,87 |
| Всього      | 5       | 100 | 1071    | 100   | 1078    | 100   | 1073                  | 100   |

\*Джерело: складено автором

Протягом 2022–2024 років на підприємстві спостерігалось суттєве зростання чисельності персоналу, зокрема між 2022 та 2023 роками кількість працівників збільшилася на 1066 осіб. Найбільший приріст відбувся серед робітників (з 0 до 571 особи), що свідчить про активне розширення виробничої або операційної діяльності компанії.

Керівників стало більше з 3 до 18 осіб, проте їхній відсотковий склад у загальній чисельності персоналу зменшився з 60% до 1,68%, що пояснюється значним збільшенням загального штату.

- спеціалісти зросли з 1 до 232 осіб, що свідчить про підвищення потреби в професійних кадрах, які володіють спеціальними знаннями;
- службовці також значно зросли – з 1 до 250 осіб, що може бути пов'язано з розширенням адміністративно-організаційних функцій;
- робітники з'явилися як нова категорія персоналу з високою часткою – понад 53%, що підтверджує виробничу орієнтацію підприємства.

Загалом, структура персоналу змінилася у напрямі зменшення частки керівного складу та збільшення питомої ваги виробничих і допоміжних працівників, що є типовим для підприємств, які перебувають на стадії активного розвитку чи масштабування.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє чітко виражену тенденцію до зростання середньооблікової чисельності персоналу. Так, якщо у 2022 році кількість працівників становила лише 5 осіб, то вже у 2023 році вона зросла до 1071 особи, а в 2024 році – до 1078 осіб. Така динаміка свідчить про стрімке масштабування діяльності підприємства, що, в свою чергу, обумовлює зростаючу потребу в трудових ресурсах різного рівня кваліфікації.

З урахуванням того, що підприємство здійснює оптову торгівлю, його структура персоналу є доволі специфічною. Основну частку становлять робітники – понад 53% від загальної кількості працівників у 2023 та 2024 роках. Такий показник є типовим для організацій, що мають розгалужену логістичну інфраструктуру: склади, транспортний парк, служби комплектації та доставки товарів. Значна чисельність працівників з невисоким рівнем формальної освіти

зумовлена переважанням виконання фізичної та технічної праці, яка не потребує високої кваліфікації, але вимагає чіткої організації, дисципліни та оперативності.

У категоріях спеціалістів та службовців зайнято відповідно 21,5% та 23,2% працівників, що свідчить про суттєву частку функціонально-адміністративного персоналу, відповідального за управління логістикою, продажами, бухгалтерське обслуговування, постачання та облік. Збільшення кількості спеціалістів із року в рік вказує на поступове ускладнення бізнес-процесів та необхідність у висококваліфікованих кадрах.

Щодо керівної ланки, вона представлена стабільною чисельністю (18 осіб у 2023–2024 роках), але з доволі низькою питомою вагою (близько 1,7%). Це свідчить про централізовану модель управління, в якій основна частина прийняття рішень зосереджена на вузькому колі керівників.

Більш глибоке дослідження системи управління персоналом підприємства дозволяє всебічно оцінити політику управління людськими ресурсами, що відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації. У діяльності ТОВ «ПроТек логістик» простежується орієнтація на три взаємопов'язані моделі управління персоналом, які сприяють формуванню ефективного кадрового середовища. Йдеться про моделі високої продуктивності, високої прихильності та високої залученості працівників.

Компанія приділяє значну увагу формуванню сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, посиленню їх організаційної лояльності та мотивації до досягнення високих результатів. Такий підхід не лише сприяє стабілізації внутрішнього клімату в колективі, а й формує конкурентні переваги на ринку праці.

Філософія управління персоналом у ТОВ «ПроТек логістик» ґрунтується на переконанні, що висококваліфіковані кадри відіграють ключову роль у формуванні та реалізації організаційних підходів. У компанії розглядають людські ресурси як основне джерело конкурентної переваги, підкреслюючи важливість професійної відданості та внутрішньої мотивації працівників.

Одним із пріоритетів кадрової політики ТОВ «ПроТек логістик» є забезпечення відкритого доступу працівників до релевантної інформації про діяльність компанії, що сприяє їхній активній участі в організаційних процесах. Залучення персоналу також стимулюється шляхом розвитку прозорості комунікаційної політики, що створює сприятливі умови для зростання рівня організаційної прихильності.

Отже, кадрова стратегія підприємства орієнтована на впровадження моделі, що поєднує принципи високої продуктивності, залученості та лояльності персоналу як основу для досягнення сталого розвитку компанії.

Управління талантами є однією з ключових стратегічних функцій сучасної організації, яка передбачає цілеспрямовані зусилля з відбору висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати завдання підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Здатність компанії залучати талановитих працівників розглядається як критичний чинник її конкурентоспроможності та стійкості.

У ТОВ «ПроТек логістик» процес підбору персоналу орієнтований на досягнення високого рівня відповідності між індивідуальними цінностями кандидатів і організаційною культурою компанії. Особлива увага приділяється таким якостям, як адаптивність, лояльність, працелюбність та доброчесність, які розглядаються як важливі детермінанти довгострокової ефективності та стабільності кадрового потенціалу організації.

Отже, кадрова структура підприємства відображає його функціональну специфіку та бізнес-модель, орієнтовану на великі обсяги обробки, зберігання та переміщення товарів. Зростання чисельності працівників супроводжується також урізноманітненням функціональних обов'язків, що вимагає системного підходу до кадрової політики, навчання персоналу та підтримання організаційної ефективності.

Процес навчання персоналу є ключовим інструментом для подолання розриву між наявним і бажаним рівнем продуктивності працівників. У корпоративній культурі ТОВ «ПроТек логістик» професійне навчання

розглядається як інтегрований елемент загальної стратегії розвитку людських ресурсів. Працівники компанії заохочуються до постійного вдосконалення своїх знань та навичок, отримуючи всебічну підтримку через реалізацію різноманітних навчальних програм.

Компанія впроваджує як внутрішні, так і зовнішні форми навчання: електронні курси, очне навчання, спеціалізовані зовнішні тренінги. Значну частину програм проводять власні співробітники підприємства, що забезпечує їх високу професійну релевантність та практичну орієнтацію на робочі процеси. До участі у навчальному процесі активно залучаються генеральні менеджери, які виступають у ролі спікерів, модераторів дискусій і наставників, що сприяє інтеграції стратегічного бачення у процес розвитку персоналу.

Таким чином, навчально-розвивальні програми ТОВ «ПроТек логістик» не лише відповідають сучасним вимогам та ринковим викликам, а й демонструють випереджальний характер, закладаючи основу для підвищення ефективності й довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Можливості для професійного навчання працівників визначаються керівництвом компанії, тоді як реалізація навчальних програм здійснюється у тісній взаємодії між співробітниками, лінійними менеджерами та підрозділами з управління персоналом. Серед основних форм підвищення кваліфікації важливе місце посідає навчання безпосередньо на робочому місці, яке ефективно поєднується з інструктажами та наставництвом.

Працівники ТОВ «ПроТек логістик» активно залучені до процесів обміну знаннями як всередині компанії, так і між організаціями. Компанія застосовує комплексний підхід до розвитку персоналу, зосереджуючись на розширенні функціональних обов'язків, збагаченні змісту трудової діяльності та формуванні відповідальності.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей у рамках корпоративних програм, що сприяють ефективному залученню й утриманню талановитих фахівців. У цьому контексті ТОВ «ПроТек логістик» також реалізує

програму Rive-Reine, орієнтовану на стратегічне навчання персоналу та формування майбутніх управлінських кадрів.

Відповідальність за управління результативністю поділяється між працівниками та лінійними керівниками з метою забезпечення чіткого формулювання амбітних, водночас досяжних цілей, а також здійснення об'єктивної оцінки результатів діяльності впродовж усього робочого циклу. Співробітники, які демонструють високі показники продуктивності, отримують відповідне заохочення з боку керівництва, тоді як працівники з нижчим рівнем ефективності стимулюються до покращення результатів через підтримку та розвиткові заходи.

## **2.2 Оцінка лідерства та його стилю в організації**

Згідно зі звітом ТОВ «ПроТек логістик» щодо управління персоналом, працівники визнаються стратегічно важливим ресурсом, який відіграє ключову роль у досягненні успіху компанії. Їхня активна участь розглядається як важливий чинник зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вибір ТОВ «ПроТек логістик» як об'єкта дослідження зумовлений тим, що компанія функціонує в умовах різноманітного кадрового складу та декларує наявність ефективної системи управління людськими ресурсами.

Детальний аналіз системи управління персоналом підприємства є важливим інструментом для розуміння кадрової політики, яка безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

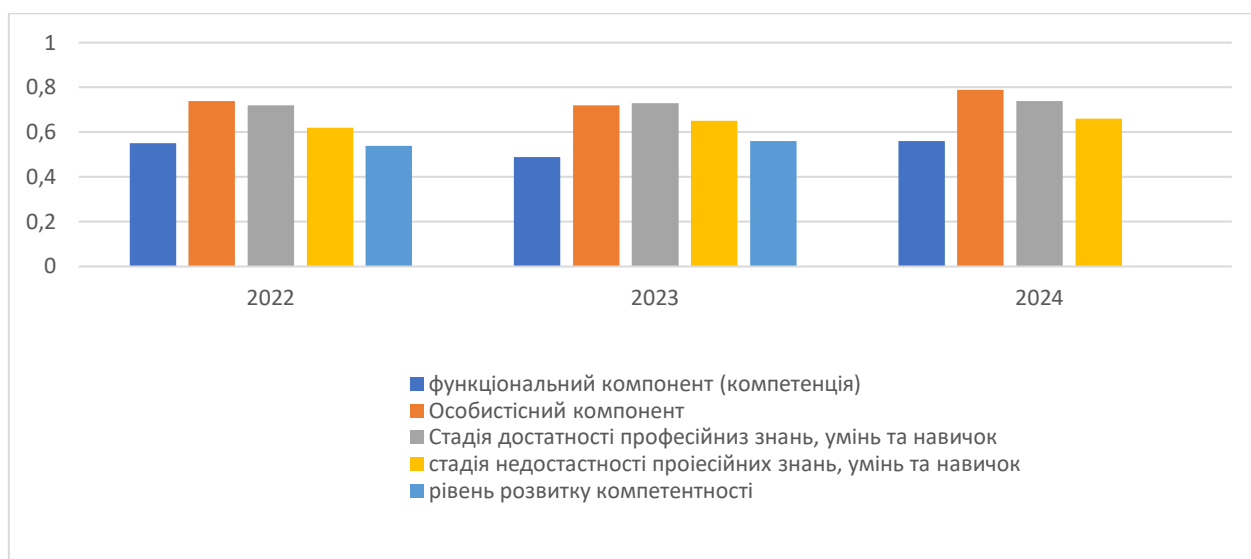
ТОВ «ПроТек логістик» у своїй діяльності орієнтується на три ключові моделі управління персоналом, що забезпечують ефективність кадрових процесів: модель високої продуктивності, високої прихильності та високої залученості працівників. Компанія акцентує увагу на вдосконаленні умов праці працівників у глобальному масштабі з метою підвищення їх задоволеності роботою та зміцнення організаційної лояльності.

Система управління персоналом на підприємстві реалізується на трьох організаційних рівнях: топменеджмент, лінійні керівники та фахівці кадрової служби. До функціональних обов'язків вищого керівного складу належить формування стратегічної політики у сфері управління трудовими ресурсами.

Оперативне управління персоналом, а також контроль за виконанням поточних трудових завдань здійснюється лінійними керівниками. У свою чергу, кадрова служба відповідає за організацію, координацію та моніторинг усіх функціональних підсистем у межах кадрового менеджменту.

В межах діяльності кадрового підрозділу виокремлюються кілька ключових напрямів роботи, кожен з яких включає структурований набір функцій і завдань, що сприяють системному та цілеспрямованому впровадженню політики управління персоналом. Кадрова служба також відіграє центральну роль у реалізації загальної кадрової стратегії підприємства.

На рисунку 2.3 наведено результати оцінювання основних складових професійної компетентності управлінського персоналу підприємства за 2022–2024 роки. Узагальнення даних дозволяє виявити певні тенденції у розвитку функціональних, особистісних та знаннєвих характеристик працівників.



**Рис. 2.3. Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ТОВ «ПроТек логістик»\***

\*Джерело: складено автором

Зокрема, функціональний компонент (тобто рівень володіння спеціалізованими професійними навичками) у 2023 році знизився з 0,55 до 0,49, що може свідчити про певне тимчасове зниження ефективності або адаптаційні виклики в умовах зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища. Водночас у 2024 році цей показник зріс до 0,56, що перевищило навіть рівень 2022 року, свідчаючи про активізацію професійного зростання персоналу.

Особистісний компонент (мотиваційно-ціннісні характеристики) демонстрував схожу динаміку: зменшення в 2023 році до 0,71 (-0,03) та подальше суттєве зростання до 0,80 у 2024 році (+0,09), що є позитивним сигналом підвищення емоційної залученості та відповідальності працівників.

Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок залишалась на стабільно високому рівні, з незначним, але сталим зростанням (з 0,75 у 2022 р. до 0,78 у 2024 р.), що свідчить про ефективне підтримання знаннєвої бази персоналу.

Разом з тим, показник стадії недостатності знань та навичок також дещо зріс (з 0,60 до 0,65), що може бути наслідком ускладнення професійних вимог або появи нових компетентнісних викликів, які ще потребують опанування.

Загальний рівень розвитку компетентності поступово зростає протягом усього періоду: з 0,52 у 2022 році до 0,56 у 2024 році, з рівномірним щорічним приростом +0,02. Це свідчить про поступову позитивну динаміку формування та вдосконалення професійної компетентності управлінського персоналу підприємства.

Таким чином, результати оцінювання свідчать про наявність загальної тенденції до професійного розвитку, що є результатом систематичної роботи компанії у сфері управління людськими ресурсами. Разом з тим, окремі коливання в динаміці окремих компонентів вказують на необхідність подальшого удосконалення механізмів підтримки та розвитку компетенцій управлінців.

Таким чином, результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності персоналу підприємства дають підстави для формулювання таких висновків:

- по-перше, рівень сформованості професійної компетентності варіюється залежно від структурного підрозділу підприємства;
- по-друге, недостатній рівень професійної компетентності окремих категорій персоналу зумовлений наявними суперечностями в системі управління людськими ресурсами, зокрема – у процесах формування та опису компетенцій працівників, складання посадових інструкцій тощо.

З метою уточнення лідерських якостей, які є найбільш релевантними для ефективного керівництва в умовах діяльності ТОВ «ПроТек логістик», було проведено комплексне дослідження, що включало теоретичний аналіз наукової літератури та емпіричну складову.

У рамках емпіричного дослідження було вирішено здійснити опитування серед менеджерів середньої ланки, оскільки саме ця категорія управлінців відіграє ключову роль у реалізації управлінських рішень та підтриманні організаційної динаміки. Респондентам запропоновано оцінити значущість визначених лідерських якостей за п'ятибальною шкалою, де 0 балів відповідало оцінці «не важлива», 1 бал – «скоріше не важлива», 2 бали – «мало важлива», 3 бали – «достатньо важлива», 4 бали – «дуже важлива».



**Рис. 2.4. Результати опитування менеджерів середньої ланки ТОВ «ПроТек логістик»\***

\*Джерело: складено автором

На підставі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що задля збереження лідерських позицій менеджери середньої ланки в значній мірі реалізують свій творчий та управлінський потенціал. Більшість респондентів засвідчили здатність ефективно формулювати цілі, досягати їх та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, було відзначено, що формування ефективної команди та впровадження елементів коучингу розглядаються як ключові чинники результативного лідерства в організаційному середовищі. Інші лідерські якості, на думку респондентів, мають другорядне значення.

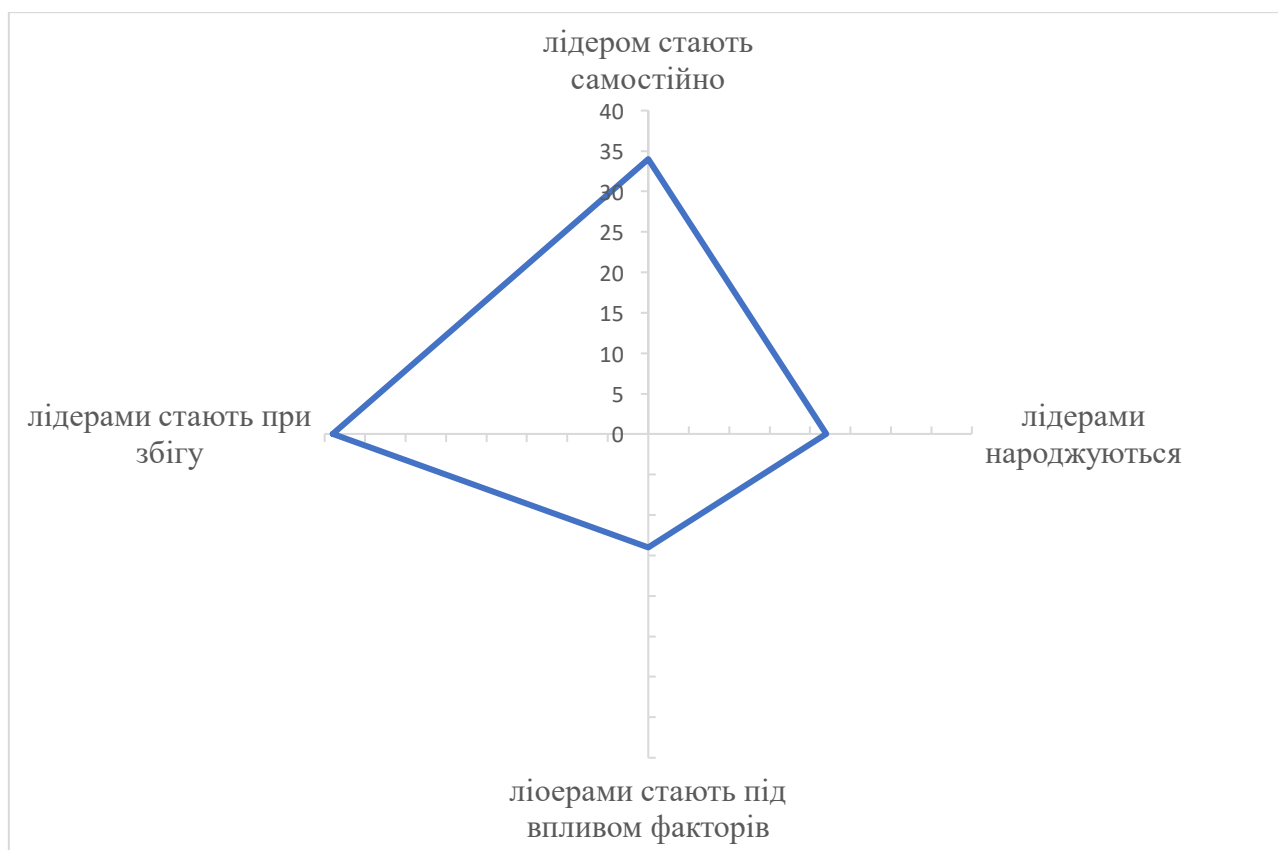
За результатами опитування встановлено, що, на думку респондентів, менеджери вищої управлінської ланки ТОВ «ПроТек логістик» не в повному обсязі використовують ефективні комунікаційні механізми у взаємодії з підлеглими, демонструють помірний рівень креативності та недостатню оперативність у процесі прийняття управлінських рішень. Водночас аналіз стану управління на підприємстві дозволяє зробити висновок, що генеральний директор ТОВ «ПроТек логістик» здійснює свої функції результативно, оскільки стиль його керівництва передбачає безпосередній контроль за діяльністю майже всіх структурних підрозділів компанії.

Наприкінці кожного тижня керівники відділів звітують перед головним менеджером про виконання поставлених завдань. Головний менеджер, у свою чергу, здійснює обробку та аналіз отриманої інформації, а також забезпечує контроль за реалізацією всіх процесів відповідно до сезонних планів ТОВ «ПроТек логістик», які формуються щороку на основі підбиття підсумків діяльності та визначення нових виробничих цілей на наступний період. Стиль управління генерального менеджера характеризується високим рівнем контролю за виконанням функціональних обов'язків структурних підрозділів і реалізацією планів підприємства. Водночас організаційна культура ТОВ «ПроТек логістик» загалом ґрунтується на демократичному стилі управління, що сприяє ефективнішій комунікації між керівними органами та керівниками відділів.

Демократичний стиль керівництва, якого дотримується генеральний директор ТОВ «ПроТек логістик», сприяє відкритості у спілкуванні з усіма працівниками підприємства. Зокрема, за допомогою попереднього запису працівники мають можливість висловлювати свої пропозиції, зауваження чи скарги, що дозволяє керівникові оперативно реагувати на потреби персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід забезпечує ефективне використання владних повноважень у напрямку реалізації посадових обов'язків та досягнення стратегічних цілей компанії. Загалом демократичний стиль управління створює сприятливе середовище для координації як внутрішніх, так і зовнішніх процесів діяльності підприємства.

Застосування демократичного стилю керівництва у процесі управління як зовнішніми, так і внутрішніми процесами підприємства демонструє позитивні результати, що проявляється у зростанні фінансових показників організації. У процесі оцінювання кадрового потенціалу ТОВ «ПроТек логістик» дотримується принципів об'єктивності та прозорості щодо відповідності особистісних якостей кандидатів вимогам конкретної посади – незалежно від того, чи йдеться про кар'єрне просування, чи про обіймання управлінської ролі в перспективі. Аналіз факторів, які сприяють професійному зростанню або, навпаки, перешкоджають йому, дозволяє визначити наявність потенціалу для подальшого розвитку співробітників. Варто зазначити, що ці аспекти нерідко залишаються поза увагою в управлінській практиці.

Проведене опитування засвідчило, що 92% респондентів вважають наявність лідера в організації необхідною умовою ефективного функціонування, тоді як лише 2% переконані, що формалізованих управлінських відносин є достатньо. Відповіді на запитання про те, чи формується лідер у процесі виконання завдань підприємства, чи лідерство є вродженою якістю, подано на рисунку 2.5.

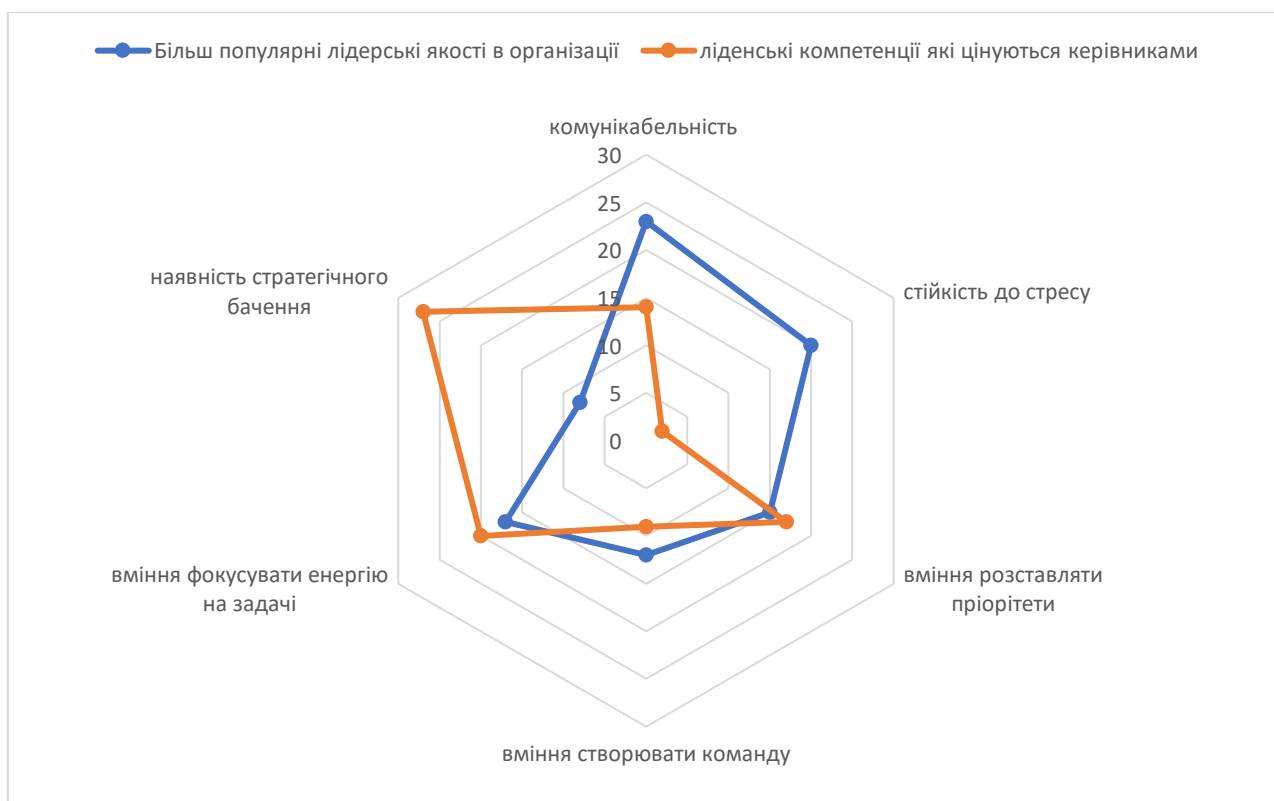


**Рис. 2.5. Природа виникнення лідерства\***

\*Джерело: складено автором

Відповіді на запитання щодо того, чи сприяє політика управління персоналом компанії розвитку лідерських якостей, розподілилися таким чином: 57 % респондентів вважають, що така політика не стимулює прояви лідерства; 18 % переконані у її заохочувальній ролі; 25 % учасників опитування не змогли надати однозначної відповіді. Більшість опитаних співробітників вважають, що значний вплив на успішність реалізації стратегічних завдань організації мають виключно менеджери вищої та середньої ланки управління.

Доцільно здійснити порівняльний аналіз між лідерськими компетенціями, які вважаються найбільш необхідними для організації, та відповідями респондентів щодо компетенцій, які, на їхню думку, найбільше цінуються керівниками (див. рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Порівняльний аналіз між лідерськими компетенціями\***

\*Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз ілюстрацій свідчить, що такі лідерські якості, як стресостійкість та здатність концентрувати енергію й ресурси на виконанні завдань, визнаються надзвичайно важливими, особливо самими керівниками. Водночас деякі компетенції, зокрема стратегічне бачення, керівниками явно переоцінюються. При цьому 68% опитаних ідентифікують себе як лідерів, тоді як 32% респондентів не вважають себе лідерами, розглядаючи себе як відомих, але не керівників.

Подальше опитування виявило, що 56% респондентів переконані у наявності перелічених лідерських компетенцій у своїх безпосередніх керівників, тоді як 37% вважають, що керівники не володіють необхідними лідерськими навичками.

Наступне питання було спрямоване на з'ясування можливостей респондентів реалізувати свою потребу у лідерстві в межах досліджуваної організації. Результати опитування показали, що 54,4 % учасників вважають таку

реалізацію цілком реальною за умови наявності особистого бажання, тоді як 45,6 % вважають, що це залежить від певних обставин.

На основі отриманих відповідей співробітників організації можна сформулювати такі висновки:

- існує чітка потреба у присутності лідера в структурі організації;
- відсутність стимулювання розвитку лідерських якостей свідчить про домінування жорсткого авторитарного стилю управління;
- застосування авторитарно-демократичного стилю керівництва формує у працівників думку про обмежений вплив керівників нижчої ланки та їх лідерських якостей на підсумкові результати діяльності;
- за оцінками більшості співробітників, ключовими лідерськими якостями є комунікабельність, стійкість до стресу та здатність концентрувати енергію і ресурси на виконанні завдань, що свідчить про високий рівень емоційного навантаження у робочому процесі;
- керівники організації надають перевагу таким лідерським компетенціям, як стратегічне бачення, вміння формувати ефективні команди та визначати пріоритети, що є важливими для потенційної заміни чинних керівників;
- більшість співробітників вважають, що лідерський потенціал у організації використовується не повною мірою.

ТОВ «ПроТек логістик» виділяє чотири фундаментальні характеристики, що визначають потенціал співробітника відповідно до встановлених корпоративних критеріїв. Ці якості є ключовими для оцінки та відбору перспективних кандидатів, які можуть сприяти довгостроковому розвитку організації.

Перша з цих характеристик – нестандартне мислення, яке передбачає вільне і гнучке застосування концептуального підходу до аналізу та розв’язання складних завдань. Це включає здатність логічно мислити, аналізувати інформацію (IQ) та, що є надзвичайно важливим, здатність знаходити несподівані, але водночас ефективні зв’язки між різними аспектами діяльності.

Цей аспект тісно пов'язаний із стратегічним мисленням, що є невід'ємною рисою керівників і лідерів компанії.

Варто зауважити, що середній рівень розвитку інтелектуальних здібностей є необхідною умовою для прояву такої компетентності, однак надмірно високий інтелект не гарантує кращих результатів. Ключове значення має здатність співробітника виходити за межі безпосередніх обов'язків та інтегрувати знання і досвід із суміжних сфер діяльності.

Для ілюстрації можна навести приклади співробітників, які розглядають питання підвищення продуктивності цілого підрозділу або вдосконалення організації взаємодії з постачальниками та клієнтами. Також це можуть бути студенти, здатні пов'язати знання, отримані в різних навчальних дисциплінах, або працівники відділу продажів, які знаходять актуальні галузеві матеріали чи спостереження і пропонують, як їх можна застосувати для створення нових можливостей чи підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, нестандартне мислення є критичною компетенцією, яка сприяє інноваційному розвитку компанії та зміцненню її конкурентних переваг.

Друга компетентність - допитливість та здатність до навчання. Природна допитливість і прагнення до оволодіння новими знаннями та навичками, а також готовність долати складні професійні виклики, проявляються у здатності співробітника формулювати нестандартні питання, ініціювати роботу над різноманітними відповідальними завданнями, навіть якщо вони не безпосередньо пов'язані з кар'єрним зростанням. Ця характеристика також виявляється у активному саморозвитку через читання спеціалізованої літератури, участь у тренінгах, семінарах і курсах підвищення кваліфікації.

Реалізація подібного мислення можлива лише за умови постійного надходження нової інформації, яку кандидат свідомо шукає і залучає до свого професійного досвіду. Прагнення до навчання сприяє здобуттю широкого спектру практичного досвіду на робочому місці та ефективному використанню можливостей для професійного зростання і підвищення кваліфікації.

Варто підкреслити, що відмінні академічні результати в школі або вищому навчальному закладі не є достатньою ознакою наявності цієї якості. Аналогічно, наявність нестандартного мислення не завжди корелює з природною допитливістю та здатністю до постійного навчання. Таким чином, допитливість і здатність до навчання є самостійними та критично важливими характеристиками для формування ефективного професійного потенціалу співробітника.

Третя - здатність до емпатії та глибокого розуміння інших осіб. Ця характеристика включає не лише сприйняття прямого змісту висловлювань співрозмовника, а й уміння інтерпретувати прихований підтекст, розуміти мотивації, емоції та світогляд іншої людини. Вміння бачити людину в її цілісності – враховуючи її потреби, життєвий досвід, індивідуальні психологічні особливості, що впливають на її поведінкові реакції – є фундаментом для ефективного міжособистісного впливу.

Ця компетенція є ключовою основою багатьох лідерських навичок, таких як побудова співпраці та командної роботи, розвиток персоналу, мотивація і стимулювання працівників, а також ведення переговорів і конструктивне вирішення конфліктів. Хоча певна ступінь емпатії може бути вродженою, її систематичне формування та удосконалення є складним, але необхідним процесом для топ-менеджерів і керівників, які прагнуть ефективно реалізовувати лідерський потенціал.

Зрештою, лідерство є насамперед мистецтвом впливу на інших, що базується на здатності глибоко розуміти і враховувати внутрішній світ співробітників, колег і партнерів.

Четверта компетентність – емоційна врівноваженість як ключова характеристика лідерського потенціалу. Визначення цього аспекту у кандидата на посаду є однією з найскладніших задач, натомість його прояви виявляються значно легше у вже працюючих співробітників. Емоційна врівноваженість охоплює здатність зберігати внутрішній баланс, емоційну стійкість та обережний оптимізм у різноманітних робочих ситуаціях.

Обґрунтований оптимізм і стабільність емоційного стану дозволяють співробітникам ефективно справлятися з труднощами, управляти командою навіть під тиском несприятливих обставин, а також підтримувати позитивний психологічний клімат і мотивацію колективу. Відсутність цієї якості у кандидата значно ускладнює його подальший розвиток і реалізацію лідерського потенціалу, навіть за умови проходження передових програм особистісного та професійного зростання. Як було раніше відмічено, наявність та розвиток ключових факторів зростання є вирішальними для посилення лідерських якостей та успішної кар'єрної реалізації особистості.

Перешкодні чинники, навпаки, представляють собою внутрішні або організаційні особливості, які стримують нормальний розвиток особистості або колективу, знижують ефективність діяльності та заважають повній реалізації наявного потенціалу. У більшості випадків порушення кар'єрного зростання є результатом як індивідуальних, так і структурних організаційних бар'єрів.

Серед індивідуальних перешкод, що впливають на процеси управління та формування лідерських якостей у ТОВ «ПроТек логістик», можна виокремити такі основні:

1. Обмежене, вузьконаправлене мислення із зосередженістю на короткострокових результатах. На противагу цьому чиннику стоїть здатність до стратегічного, масштабного мислення та широкий світогляд, що є необхідними для ефективного керівництва та довгострокового планування.

2. Надмірна самовпевненість керівного складу, яка, попри потенційну користь у прийнятті рішень, може обмежувати готовність до навчання і засвоєння нових знань і навичок. Цей фактор значною мірою ускладнює професійний розвиток та адаптацію до змін, що, у свою чергу, негативно впливає на формування та зміцнення лідерського потенціалу.

Компанія вживає заходів щодо усунення помилок і недоліків співробітників, проте значною мірою допускає їхнє ігнорування, орієнтуючись переважно на виконання поставлених завдань. Втім, на певному етапі наявні слабкі сторони персоналу починають негативно впливати на загальну

ефективність діяльності організації. Особливо це стосується працівників, які вже займають посади топ-менеджерів: їхня недостатня здатність інтерпретувати приховані смисли у висловлюваннях колег, передбачати їхню реакцію та впливати за допомогою тонких неочевидних комунікативних стратегій суттєво знижує рівень їхньої продуктивності та ефективності управлінської діяльності.

### **2.3 Аналіз системи комунікацій в управлінні організацією**

Система внутрішніх комунікацій являє собою комплекс різноманітних форм і компонентів комунікативного процесу (таких як канали передачі інформації, механізми зворотного зв'язку, перешкоди, учасники комунікації), що забезпечують передачу ділових, інтелектуальних та емоційних повідомлень у межах організації. Відсутність будь-якого з цих елементів або його функціональна недостатність призводить до зниження ефективності комунікаційної системи, що, у свою чергу, позбавляє її здатності повною мірою задовольняти інформаційні потреби працівників.

На підприємстві виділяються такі основні канали комунікації, що забезпечують обмін інформацією між працівниками та керівництвом:

Усні канали комунікації, до яких належать наради, збори, телефонні дзвінки, внутрішні радіопередачі, а також безпосередні контакти з керівниками та колегами. Ці канали дозволяють оперативно обмінюватися інформацією, вирішувати нагальні питання та координувати діяльність у реальному часі.

Письмові канали комунікації, що включають інформаційні дошки, корпоративні газети, офіційну документацію, електронну пошту та інтернет-портالي підприємства. Вони сприяють систематизації, архівуванню та поширенню інформації серед співробітників різних підрозділів.

Щодо організації усних комунікацій у вигляді нарад, їх проведення має різну періодичність та спрямованість. Щорічні наради, які організовуються за участю генерального директора та керівників підрозділів, присвячені

підведенню підсумків діяльності підприємства за минулий рік, а також визначенню стратегічних напрямів розвитку.

Щоквартальні наради фокусуються на аналізі виконання бюджету та формуванні планів виробництва, залучаючи той же склад учасників, що й на річних зустрічах. Такі заходи сприяють узгодженню фінансової та виробничої діяльності підприємства.

Щомісячні наради орієнтовані на обговорення організаційно-технічних заходів, питань безпеки праці та контролю за виконанням виробничих планів. У них беруть участь не лише генеральний директор та начальники відділів, а й керівники підрозділів, що дозволяє більш детально координувати роботу різних структурних одиниць.

Щоденно відбуваються виробничі наради з керівниками підрозділів основного виробництва, які спрямовані на оперативне вирішення поточних завдань, контроль за виробничими процесами та швидке реагування на виникаючі проблеми. Ця практика сприяє безперервному підтриманню виробничої ефективності та оперативній комунікації в рамках підприємства.

ТОВ «ПроТек логістик» реалізує політику внутрішньої інформаційної прозорості, спрямовану на забезпечення всебічного та однакового рівня поінформованості всіх співробітників щодо діяльності підприємства. Компанія докладає зусиль, щоб персонал своєчасно отримував як внутрішню корпоративну, так і зовнішню публічну інформацію, а також постійно підвищував свій рівень обізнаності щодо стратегічних напрямів розвитку організації.

Внутрішні комунікації зі співробітниками організовані таким чином, що передбачають регулярне інформування персоналу про ключові аспекти діяльності підприємства, його поточний стан, прийняті управлінські рішення, а також про зміни в нормативно-правовій базі і внутрішніх організаційно-розпорядчих документах.

Для ефективного реалізації даної політики використовуються різноманітні інструменти комунікації, серед яких:

- оперативні наради, що забезпечують швидкий обмін інформацією та оперативне реагування на виклики;
- семінари та конференції, що сприяють професійному розвитку та обговоренню стратегічних питань;
- інформаційні доповіді, які систематизують та доводять до відома співробітників важливі відомості про діяльність підприємства;
- електронні розсилки, що дозволяють оперативно інформувати велику аудиторію працівників;
- виступи керівників, які формують загальне бачення і підтримують корпоративну культуру, сприяючи відкритому діалогу між керівництвом і персоналом.

Загалом, така багатоканальна система комунікацій сприяє підвищенню рівня інформаційної відкритості, залученню співробітників до процесів управління і забезпечує підтримку їх професійного розвитку.

Основним каналом поширення внутрішніх комунікацій у системі ТОВ «ПроТек логістик» є електронні засоби, що забезпечують оперативне та широкомасштабне розповсюдження інформації. Звіти про проведені заходи, новини та інші важливі повідомлення систематично публікуються на корпоративному порталі компанії, а також поширюються через різноманітні електронні розсилки в межах корпоративної мережі.

Інформаційний супровід діяльності на рівні функціональних підрозділів організовують спеціально призначені працівники, відповідальні за координацію внутрішніх комунікацій. Вони забезпечують доступ співробітників до актуальної інформації про можливості професійного розвитку, самоосвіти, кар'єрного зростання, розміщуючи відповідні матеріали на корпоративному порталі у спеціальному розділі для персоналу, а також на спеціалізованих HR-ресурсах, таких як кар'єрні портали та платформи для розвитку персоналу.

У контексті комунікаційної системи підприємства можна виокремити дві основні категорії засобів передачі інформації: вербальні та невербальні. Вербальна комунікація представлена усним і письмовим мовленням, а також

неформальними формами спілкування, такими як плітки. Невербальні комунікації включають в себе різні аспекти поведінки учасників комунікаційного процесу – міміку, жестикуляцію, інтонацію голосу, позу та інші невербальні сигнали, що впливають на сприйняття повідомлення.

Форми комунікації, які застосовуються на підприємстві, є різноманітними та диференціюються залежно від типу та засобів комунікації, що використовуються, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність обміну інформацією у відповідності до контексту та потреб організації.

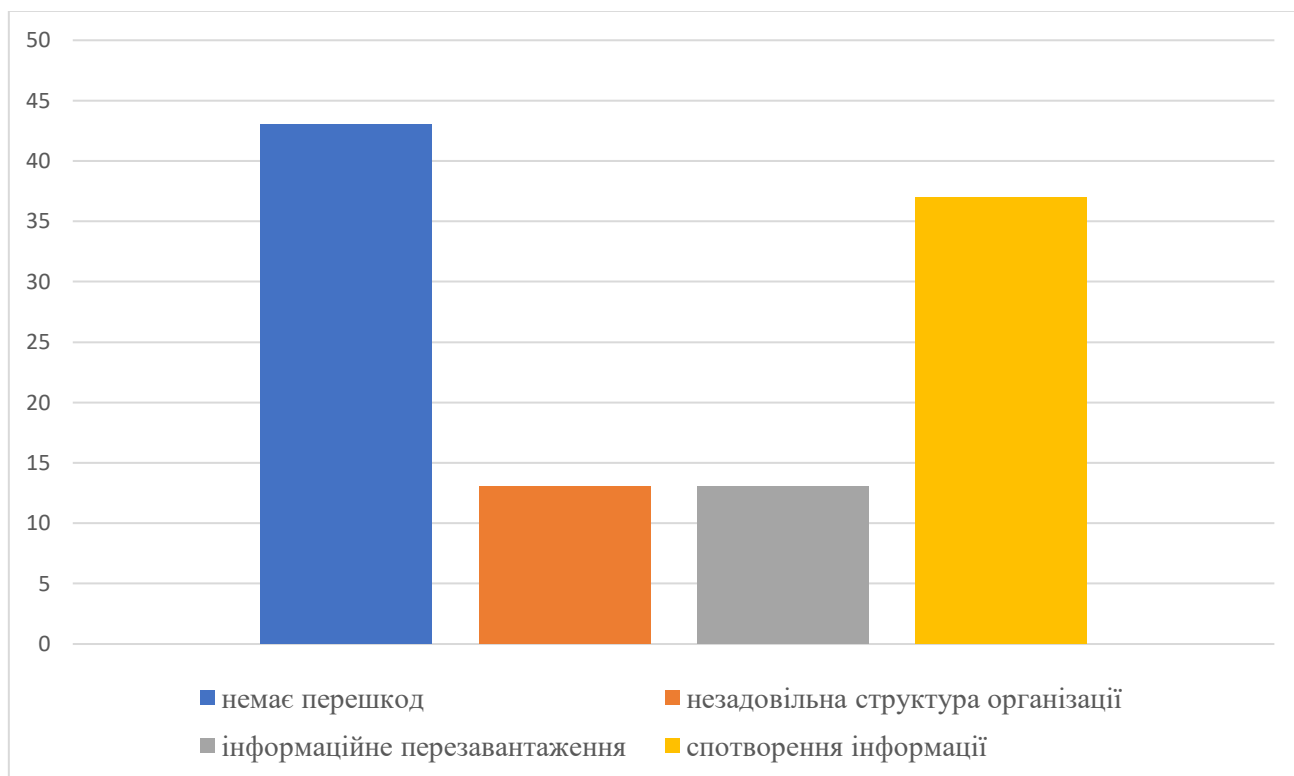
Ініціаторами розміщення та поширення даної інформації виступають відділ кадрів (HR) та інші функціональні підрозділи підприємства, що забезпечують системний підхід до інформаційного обміну всередині організації. В рамках проведеного опитування, спрямованого на оцінку рівня залученості персоналу, було виділено окремий аналітичний блок під назвою «інформованість», метою якого було комплексне вивчення ефективності внутрішніх комунікаційних процесів у компанії.

У межах цього блоку респонденти оцінювали три ключові твердження, що відображають різні аспекти їхньої поінформованості та комунікативної взаємодії:

- мій рівень поінформованості про різноманітні аспекти життя та діяльності підприємства є достатнім і охоплює як результати роботи компанії, так і стратегічні цілі, перспективи розвитку як організації, так і моєї особисті.
- вся необхідна службова інформація є доступною для працівників, надходить у своєчасному режимі, викладається ясно, чітко та структуровано, що сприяє розумінню та оперативному реагуванню.
- я маю достатньо можливостей для висловлення власної думки та внесення пропозицій щодо актуальних питань або проблем, які виникають у процесі роботи, безпосередньо своєму керівнику.

Таким чином, даний блок опитування дозволяє виявити рівень задоволеності співробітників існуючими каналами комунікації, а також ступінь їхньої активної участі в обговоренні та вирішенні організаційних питань.

На рисунку 2.7 наведено результати опитування щодо наявності комунікаційних бар'єрів у межах підприємства.



**Рис.2.7. Наявність інформаційних бар'єрів на підприємстві\***

\*Джерело: складено автором

Аналіз результатів опитування, представлених на рисунку 2.7, свідчить про різний рівень сприйняття бар'єрів комунікації працівниками підприємства.

Найбільша частка респондентів (понад 40%) зазначила, що не відчуває жодних перешкод у процесі комунікації. Це може свідчити про належний рівень організації внутрішньої інформаційної взаємодії, прозорість комунікаційних каналів, а також про ефективність використання засобів корпоративного інформування.

Водночас значна частина опитаних (приблизно 37%) вказала на спотворення інформації як на суттєву проблему. Це означає, що попри наявність розвинених каналів передачі інформації, її зміст може втрачатися або змінюватися в процесі передачі. Така ситуація може виникати через відсутність чітких стандартів комунікації, неправильне трактування повідомлень або низький рівень взаєморозуміння між співробітниками.

Незадовільна організаційна структура була згадана близько 13% респондентів. Цей бар'єр свідчить про те, що частина працівників стикається з труднощами, пов'язаними з розподілом відповідальності, нечіткістю ієрархії або неефективністю ліній зв'язку між підрозділами.

Інформаційне перевантаження також було зазначене 13% респондентів. Це означає, що співробітники можуть отримувати надмірну кількість інформації, що ускладнює процес її обробки та сприйняття, а також знижує загальну ефективність комунікації.

Загальний висновок: хоча більшість працівників не відчуває перешкод у комунікації, існує низка проблем, що потребують уваги. Найбільшу загрозу становить спотворення інформації, яке може негативно впливати на якість управлінських рішень та ефективність командної взаємодії. Для усунення цих бар'єрів доцільно вдосконалити механізми передачі інформації, стандартизувати комунікаційні процеси та оптимізувати структуру управління.

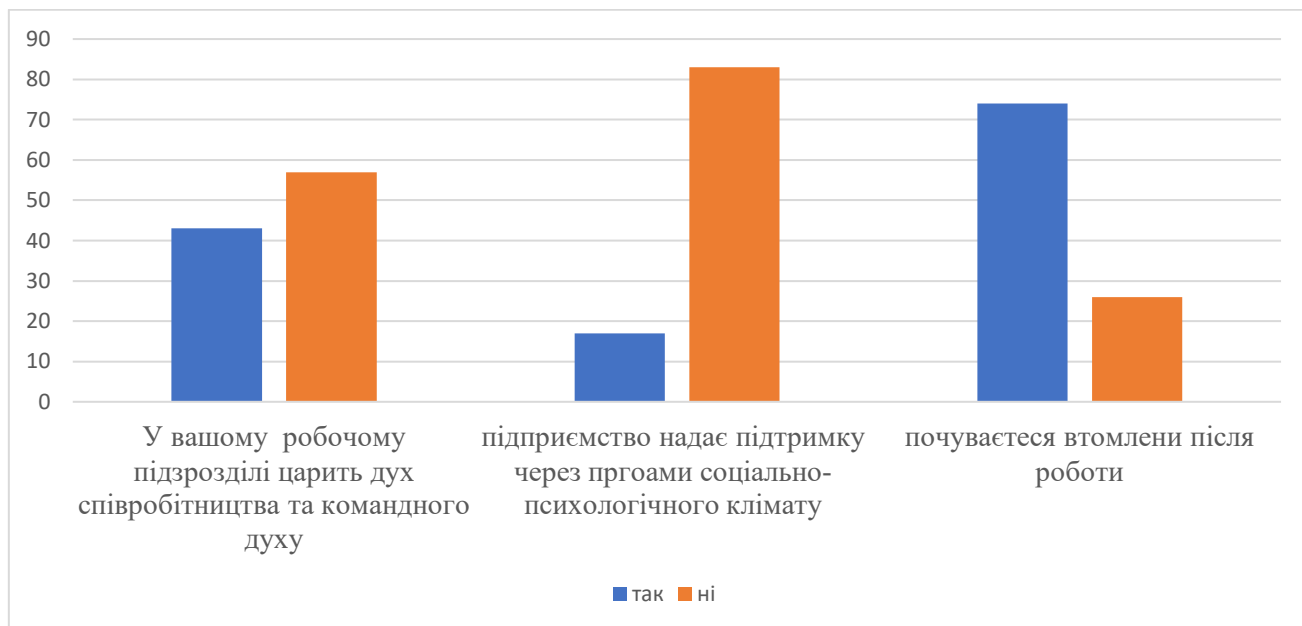
Важливою складовою системи внутрішніх комунікацій є їх тісний взаємозв'язок з маркетинговими комунікаціями та діяльністю у сфері зв'язків із громадськістю (PR). На думку опитаних працівників, внутрішні комунікації не лише забезпечують належну інформованість персоналу, але й відіграють ключову роль у формуванні внутрішнього бренду роботодавця. Саме цей внутрішній імідж організації є базовою платформою для її зовнішнього позиціонування на ринку праці та приваблення нових кадрів.

Проте наразі в компанії відсутній системний підхід до формування та просування зовнішнього бренду роботодавця, оскільки цим напрямом ніхто не займається цілеспрямовано. Відтак, наявний дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім сприйняттям компанії знижує потенціал повноцінної репутаційної політики.

Варто зазначити, що ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на розвиток так званого «соціального капіталу» персоналу – тобто ступінь залученості, задоволеності, лояльності та готовності працівників до довготривалої взаємодії з організацією. Рівень ефективності комунікацій,

зокрема, визначає соціальний фактор розвитку персоналу як невід’ємну умову його професійного зростання, мотивації та стабільності кадрового складу.

Узагальнені результати відповідей респондентів щодо впливу комунікацій на соціальний фактор розвитку персоналу подано на рисунку 2.8.



**Рис. 2.8 Оцінка соціального клімату та психологічного стану працівників у межах внутрішніх комунікацій ТОВ «ПроТек логістик»**

\*Джерело: складено автором

На рисунку 2.8 зображено результати опитування працівників підприємства щодо впливу внутрішніх комунікацій на соціально-психологічний клімат у колективі та рівень емоційного навантаження.

Дух співробітництва та командної взаємодії - 43% респондентів зазначили, що в їхньому підрозділі панує дух співпраці та командної роботи, водночас 57% не погоджуються з цим твердженням. Це свідчить про наявність певної роз’єднаності в колективах та недостатню інтеграцію працівників у спільні цінності та цілі організації, що, ймовірно, пов’язано з неефективною реалізацією внутрішніх комунікацій або відсутністю системної роботи з формування корпоративної культури.

Підтримка працівників з боку компанії - лише 17% працівників вказали, що підприємство забезпечує психологічну підтримку через відповідні програми.

Натомість переважна більшість (83%) не відчуває такої підтримки. Така ситуація вказує на відсутність або слабку реалізацію програм із підтримки соціально-психологічного клімату, що є серйозним викликом для відділу управління персоналом. Наявність таких програм могла б значно підвищити рівень довіри, залученості та емоційного комфорту серед співробітників.

Рівень втоми після роботи - 75% працівників відчувають втому після завершення робочого дня, лише 25% не відчувають надмірного виснаження. Це свідчить про високий рівень навантаження та, ймовірно, про недостатній баланс між роботою та особистим життям, що в перспективі може призводити до професійного вигорання.

Отримані результати свідчать про наявність критичних зон у сфері внутрішніх комунікацій підприємства. Першочерговим завданням має стати розробка цілісної програми покращення психологічного клімату, підвищення корпоративної згуртованості, формування командного духу, а також зниження емоційного навантаження працівників через заходи підтримки та зменшення монотонності чи стресу в процесі праці.

З урахуванням усіх виявлених аспектів у межах проведеного комплексного дослідження, можна дійти обґрунтованого висновку, що система внутрішньокорпоративних комунікацій у ТОВ «ПроТек логістик» на поточному етапі функціонування демонструє задовільний рівень ефективності в реалізації основних комунікативних завдань, передусім – у сфері своєчасного та якісного інформування персоналу. Ця система вже виконує важливу роль у забезпеченні внутрішньої організаційної згуртованості, а також має значний потенціал для подальшої трансформації у повноцінний механізм формування єдиного інформаційного простору компанії.

Серед ключових сильних сторін функціонування системи внутрішніх комунікацій можна виділити:

- багатоканальність комунікаційного обміну, що охоплює як усні, так і письмові форми донесення інформації, включаючи електронні засоби зв'язку та візуальні носії інформації;

- систематичність та регулярність інформування персоналу, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і зменшенню рівня невизначеності серед працівників;
- формалізовані й ефективно функціонуючі вертикальні канали передачі інформації, які забезпечують чіткість і послідовність у поширенні управлінських рішень;
- оперативність доведення інформації, що дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- надійність, достовірність і повнота комунікативного контенту, що позитивно впливає на рівень довіри до джерел інформації;
- зрозумілість і доступність засобів інформування, які адаптовані до потреб та рівня підготовки персоналу;
- залучення працівників до процесу двосторонньої комунікації, що підсилює відчуття причетності до корпоративного середовища та підвищує мотивацію.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що система внутрішньої комунікації ТОВ «ПроТек логістик» є дієвим інструментом управління персоналом, який не лише забезпечує обмін інформацією, але й формує основу для сталого розвитку внутрішньої корпоративної культури, зміцнення ідентичності колективу та реалізації стратегічних цілей підприємства.

### **Висновки до II розділу**

У другому розділі роботи було здійснено комплексне дослідження управлінських аспектів діяльності ТОВ «ПроТек логістик», зокрема проаналізовано організаційно-економічні характеристики підприємства, оцінено стиль лідерства, що домінує в організації, а також досліджено ефективність функціонування внутрішньої комунікаційної системи.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі основні висновки:

- організаційно-економічна характеристика підприємства дозволила визначити ТОВ «ПроТек логістик» як стабільне, динамічно розвиваюче підприємство, що спеціалізується на наданні логістичних послуг. Компанія має чітку структуру управління, достатній кадровий потенціал та використовує сучасні підходи до ведення бізнесу. Водночас підприємству притаманні деякі внутрішні організаційні виклики, зокрема щодо удосконалення системи взаємодії між структурними підрозділами;

- оцінка лідерства та його стилю в організації засвідчила переважання демократичного стилю управління з елементами партисипативного підходу. Керівництво підприємства орієнтоване на налагодження відкритих комунікацій із працівниками, заохочення їх до участі в ухваленні рішень, розвиток лідерського потенціалу на всіх рівнях управління. Спостерігається достатній рівень довіри до керівників, хоча в окремих випадках працівники висловлюють потребу в більш системному зворотному зв'язку;

- аналіз системи комунікацій в управлінні організацією виявив розгалужену систему внутрішніх інформаційних потоків, яка загалом виконує свою функцію інформування персоналу. Сильними сторонами комунікаційної системи є регулярність інформування, використання різних каналів (усних, письмових, електронних), оперативність поширення інформації, доступність форматів комунікації та поступове впровадження цифрових інструментів. Разом із цим, було зафіксовано певні бар'єри у внутрішній комунікації – зокрема, інформаційне перевантаження, випадки спотворення інформації та недоліки в організаційній структурі, що впливають на ефективність передавання повідомлень.

У підсумку, можна констатувати, що ТОВ «ПроТек логістик» має розвинену управлінську систему, в основі якої лежить збалансоване поєднання лідерства та ефективних комунікацій. Проте подальше вдосконалення внутрішніх процесів, розвиток корпоративної культури відкритості та посилення взаємодії між підрозділами є важливими напрямками для забезпечення стійкого організаційного розвитку та підвищення мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

#### 3.1 Розробка моделі формування лідерських компетенцій керівного складу організації

Згідно з позицією Цун-яна Сая, директора McKinsey у Сінгапурі, стратегія організації не може бути ефективно реалізована без відповідного рівня лідерства, яке виступає ключовим ресурсом для впровадження корпоративних планів. Вищі керівники зобов'язані системно оцінювати наявність лідерських кадрів у своїх компаніях та здійснювати їхнє планове поповнення в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Оптимальним підходом є інтеграція процесів розвитку лідерства зі стратегією підприємства, а також регулярне узгодження лідерських потенціалів із стратегічними можливостями та викликами організації [64]. Аналіз практик лідерства провідних світових корпорацій дозволяє ідентифікувати низку фундаментальних якостей і характеристик, що становлять основу сучасного концептуального розуміння лідерства.

Почуття перспективи є однією з найбільш розвинених якостей у лідерів, що виражається у здатності чітко уявляти майбутні цілі, визначати напрямки руху та формувати стратегії їх досягнення. Ця здатність особливо яскраво проявляється у видатних підприємців, таких як Білл Гейтс – засновник Microsoft, який створив світовий стандарт у галузі програмного забезпечення; Луїс Герстнер, колишній президент IBM, який успішно реструктурував компанію, зосередивши її діяльність на наданні послуг; а також брати Карл і Тео Альбрехт, які заснували найбільшу німецьку мережу роздрібної торгівлі Aldi, пропонуючи споживачам якісні товари за доступними цінами.

Пристрасність у лідерстві розглядається як глибока емоційна залученість і сильна відданість власній меті, що супроводжується емпатією. Лідери,

переконані у правильності своїх дій, здатні передавати цю переконаність та ентузіазм не лише своїм співробітникам, а й споживачам та інвесторам. Часто такі лідери сприймають себе як місіонерів, що віддані реалізації своєї візії. Яскравим прикладом цього є засновники компаній Dell Computers – Майкл Делл, та інтернет-магазину Amazon.com – Джефф Безос, які спрямовували увагу своїх команд не на технологічні аспекти, типові для високотехнологічних компаній, а на максимальне задоволення потреб клієнтів.

Переконливість як лідерська якість полягає у здатності ефективно впливати на інших та досягати поставлених цілей, знаходячи оптимальний баланс між застосуванням наказів і використанням переконання. Успішність лідерства визначається не лише умінням давати накази, але й здатністю мотивувати працівників. Хоча в окремих ситуаціях, наприклад під час кризових періодів, неможливо обійтися без жорсткого контролю та вертикального управління, проте лідерство, яке базується на стимулюванні ініціативи з боку підлеглих та мотивації, зазвичай забезпечує більш тривалий і стійкий позитивний результат. Відповідно, у провідних американських роздрібних компаніях, таких як Home Depot і CompUSA, активне залучення працівників різних рівнів до процесу прийняття рішень є невід’ємною складовою корпоративної культури.

Наполегливість у лідерстві характеризується як здатність не відступати перед труднощами та невдачами, а навпаки – здійснювати повторні спроби для досягнення поставлених цілей. Значна кількість відомих лідерів стикалися з численними викликами на різних етапах своєї кар’єрної діяльності, однак саме їхня стійкість і вміння відновлюватися після поразок стали ключовими факторами подальшого успіху. Аналіз діяльності провідних компаній, створених протягом останніх п’ятнадцяти років, демонструє, що вони неодноразово долали серйозні труднощі на початкових етапах свого розвитку, і вихід із кризових ситуацій був можливим лише завдяки наполегливості їхніх керівників. Водночас, наполегливість є критичною не лише для лідерів молодих організацій, але й для управлінців великих підприємств із тривалою історією, де вона

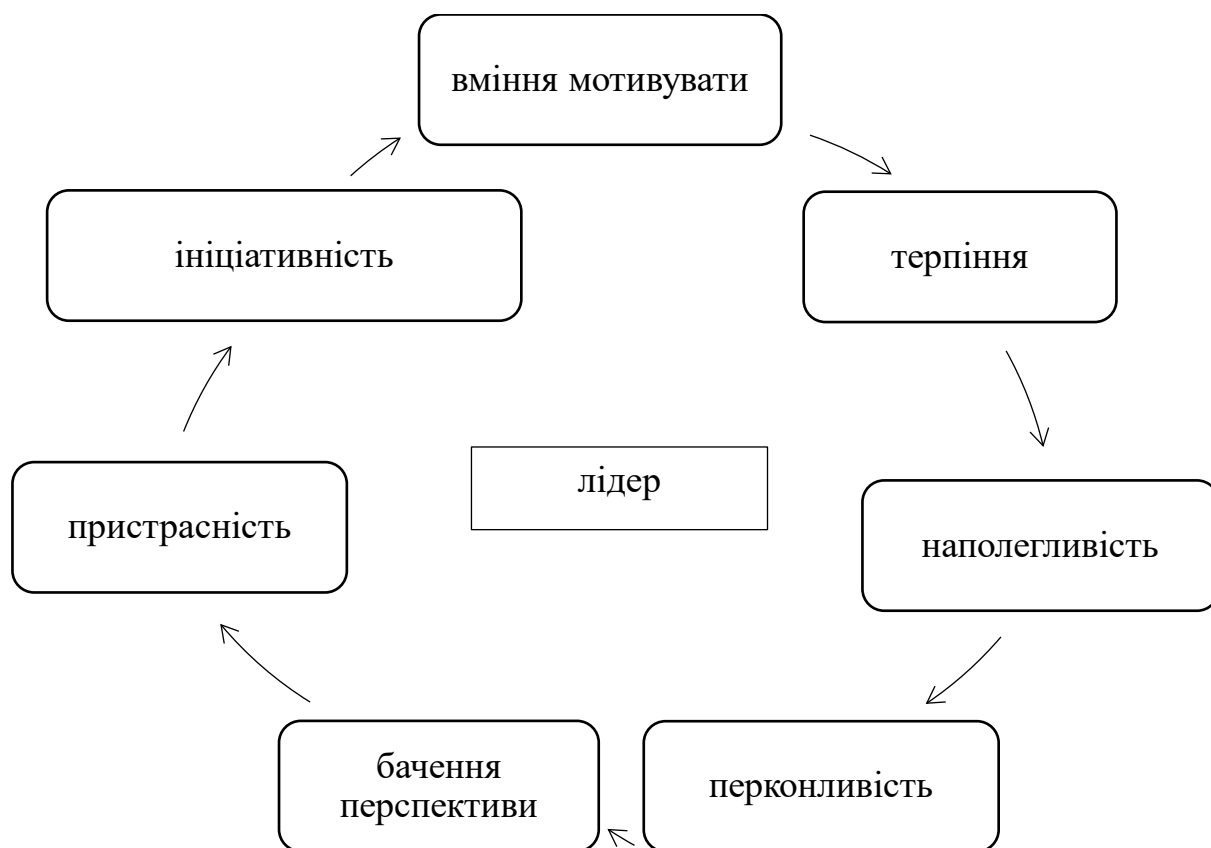
необхідна для подолання внутрішнього опору, трансформації усталених неефективних практик та здобуття підтримки ключових менеджерів і співробітників під час проведення реорганізаційних процесів.

Терпіння розглядається як здатність виважено чекати на сприятливий момент, ретельно плануючи наступні кроки без поспіху. Ця якість є особливо актуальною під час створення нового бізнесу або управління динамічно зростаючою компанією, де критично важливо обрати оптимальну стратегію виходу на ринок. Емпіричні дані свідчать, що досягнення цілей часто не можливе за рахунок масштабних одноразових інвестицій; натомість ефективнішою може бути стратегія поступового впровадження з ретельним попереднім тестуванням нових бізнес-моделей. Розуміння ключових рис успішного лідера є передумовою для подальшого вивчення методик розвитку цих лідерських компетенцій.

Ініціативність є однією з найважливіших рис будь-якого лідера і водночас однією з найпростіших для розвитку в собі. Відомо, що ієрархічні структури часто стримують прояви ініціативи, особливо на нижчих рівнях організації. Проте в компаніях, керованих справжніми лідерами, не залишаються без уваги нові можливості, і вони ефективно реалізуються. Ініціативу можуть проявляти не лише керівники, але й рядові співробітники, адже саме це є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

Щодо вміння мотивувати, сучасна практика часто обмежується використанням грошових заохочень або обіцянок кар'єрного зростання, характерних для командно-адміністративних систем управління. Однак у компаніях, де лідерство є базовим принципом, працівники значно більше мотивовані результатами своєї роботи, відчуттям власного внеску у розвиток організації, а також адекватним визнанням і повагою з боку колективу. Крім того, у таких організаціях співробітники самі проявляють зацікавленість у покращенні фінансових показників, що підвищує ефективність фінансових стимулів [32].

Відповідно, профіль лідера ТОВ «ПроТек логістик» подано на рисунку 3.1.



**Рис 3.1. Профіль лідера ТОВ «ПроТек логістик»**

\*Джерело: складено автором

Розвиток лідерських якостей і компетенцій представляє собою цілеспрямований та системний процес формування, вдосконалення і поглиблення відповідних умінь і навичок, необхідних для ефективного керівництва. Цей аспект дослідження визнає, що лідерські здібності можуть бути суттєво сформовані і розвинені як за допомогою формальної освіти та професійного навчання, так і через самонавчання, мотиваційні практики, спеціалізовані тренінги та набуття практичного досвіду. У контексті розвитку лідерства для організації, зокрема для компанії ТОВ «ПроТек логістик», доцільним є впровадження системного комплексу процедур, що сприяють формуванню та посиленню лідерського потенціалу.

Зокрема, такі процедури можуть включати:

1. Формування внутрішньої мотивації та стійкої зацікавленості у ролі лідера, що передбачає розвиток впевненості у власних силах, готовності приймати відповідальні рішення, послідовності у досягненні стратегічних цілей,

а також ентузіазму і цілеспрямованості у реалізації спільних задач. Важливою є свідомість власної значущості та віра у можливість успішного досягнення поставлених завдань.

2. Розвиток інтелектуальних, професійних та етичних характеристик лідера, що включає підвищення професійної компетентності, дотримання високих моральних стандартів і етичних норм, а також розвиток інтелектуальних здібностей. Останні проявляються у здатності аналітично мислити, швидко і точно усвідомлювати сутність проблем, гнучко реагувати на зміни, планувати діяльність і ставити чіткі цілі. Порядність та чесність у поєднанні з інтелектуальною гнучкістю є фундаментом для здобуття авторитету серед колег та підлеглих.

3. Забезпечення високого рівня соціальної компетентності та розвитку комунікативної культури лідера, що полягає у вмінні налагоджувати доброзичливі, довірливі та конструктивні взаємини з членами команди. До таких навичок належать здатність чітко та аргументовано висловлювати думки, уважне слухання, тактовне надання зворотного зв'язку, повага до гідності інших, а також емпатія — здатність розуміти і підтримувати колег у їхніх проблемах і потребах.

4. Очікування різних членів колективу. Така оцінка є ключовою для прийняття зважених управлінських рішень і підвищення ефективності групової діяльності. Помилкові або повторювані невдачі, що виникають внаслідок неправильних оцінок, можуть призвести до втрати довіри та авторитету лідера.

Загалом, комплексний підхід до розвитку лідерських якостей, що передбачає системне поєднання мотиваційних, освітніх, практичних і соціальних аспектів, є основою формування ефективного керівника, здатного не лише управляти, а й надихати колектив на досягнення високих результатів.

Для забезпечення ефективного розвитку лідерських якостей у співробітників ТОВ «ПроТек логістик» доцільно впроваджувати найпоширеніші і водночас науково обґрунтовані підходи, які охоплюють різні аспекти професійного та особистісного зростання. Серед них виділяються такі категорії програм:

1. Програми особистісного розвитку, спрямовані на стимулювання самопізнання і мотивації. Ці програми мають на меті допомогти працівникам глибше усвідомити власні цінності, інтереси та потенціал, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації і підвищенню ентузіазму у професійній діяльності. Вони також виконують функцію своєрідного «психологічного оновлення» або «підзарядки», що важливо для підтримки високої продуктивності та емоційної стійкості в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

2. Програми розвитку практичних навичок і компетенцій, орієнтовані на вдосконалення міжособистісної взаємодії та управлінських здібностей. Ці навчальні ініціативи охоплюють широкий спектр тем, таких як ефективне управління змінами, побудова командної роботи, конструктивне вирішення конфліктів, ведення переговорів, дотримання етичних стандартів, роль наставника, тайм-менеджмент, а також організація і проведення ділових нарад і зборів. Реалізація таких програм сприяє формуванню у співробітників ключових управлінських компетенцій, що необхідні для забезпечення стабільного розвитку організації.

3. Програми, що базуються на зворотному зв'язку, з акцентом на індивідуальну поведінку та її відповідність корпоративній культурі. В межах цих програм особлива увага приділяється аналізу конкретних моделей поведінки співробітників та оцінці їх відповідності загальним ціннісним і поведінковим стандартам компанії. Такий підхід сприяє усвідомленню особистої відповідальності за власний внесок у формування позитивного іміджу організації, а також підвищує рівень внутрішньої згуртованості і синергії у колективі.

Програми, спрямовані на розширення теоретичного розуміння лідерства через ознайомлення з провідними концептуальними моделями і теоріями. Ці навчальні ініціативи передбачають знайомство з класичними і сучасними науковими працями видатних теоретиків лідерства, таких як Стівен Кові, Пітер Друкер, Деніел Големан, Рональд Хейфец та інших. Вивчення цих концепцій

допомагає формувати глибше розуміння природи лідерства, його багатовимірності і ролі в управлінні організаційними змінами, а також сприяє розвитку аналітичних і критичних навичок, необхідних для адаптації лідерських стратегій до конкретних умов діяльності компанії.

Для досягнення комплексного і ефективного розвитку лідерських компетенцій необхідно застосовувати інтегративний підхід, що передбачає поєднання різних методологій та інструментів. Зокрема, успішна та гнучка програма розвитку лідерства повинна характеризуватися низкою ключових параметрів, які забезпечують її комплексність та дієвість.

1) По-перше, одним із фундаментальних елементів такої програми є надання ґрунтовного та багатостороннього зворотного зв'язку. Застосування сучасних інструментів, зокрема методики зворотного зв'язку «360 градусів», у поєднанні з різноманітними психологічними та особистісними тестуваннями, дозволяє учасникам програм отримати об'єктивне і всебічне уявлення про свою поведінку в робочому середовищі. Такий підхід дає змогу зрозуміти, яким чином їхні дії та комунікативні стилі впливають на досягнення організаційних результатів, а також на якість взаємодії з колегами, підлеглими і керівництвом.

Важливо підкреслити, що метою використання зворотного зв'язку не є радикальна зміна особистісних характеристик лідера або спроба «перепрограмувати» його характер. Навпаки, акцент робиться на формуванні усвідомленості щодо специфіки власної поведінки, індивідуальних рис характеру та їхнього впливу на ефективність управлінської діяльності. Усвідомлення цих аспектів відкриває можливості для свідомого саморозвитку, корекції поведінкових моделей у професійному контексті, а також сприяє гармонізації особистісних якостей із потребами і цінностями організації.

2) Розвиток професійних навичок та управлінських умінь: У сучасних організаційних умовах удосконалення вмінь ефективної взаємодії з іншими людьми є надзвичайно важливим для кожного працівника, а особливо для тих, хто перебуває на початкових етапах своєї кар'єри керівника. Молоді менеджери, які лише починають виконувати управлінські функції, повинні володіти

фундаментальними знаннями та навичками щодо конструктивної взаємодії з різними категоріями співробітників, зокрема у складних ситуаціях конфлікту. Вони мають розуміти, як ефективно управляти командою, формувати та підтримувати мотивацію персоналу, адаптуватися і керувати змінами, що відбуваються у робочому середовищі, та інші важливі аспекти лідерської діяльності.

У межах відкритих навчальних програм, які, зазвичай, орієнтовані на досвідчених керівників, доцільно включати м'які, інтерактивні заходи, спрямовані на розвиток і вдосконалення управлінських навичок та особистісних компетенцій. Однак акцент таких занять не повинен бути зосереджений виключно на формальному освоєнні конкретних технік чи методів. Важливіше, щоб під час цих сесій учасники мали можливість усвідомити свою природну поведінку в процесі взаємодії з іншими людьми, що проявляється в реальних або змодельованих ситуаціях.

Ця усвідомленість створює основу для цілеспрямованих вправ і тренінгів, спрямованих на отримання конструктивного зворотного зв'язку, який допомагає учасникам краще розуміти свої поведінкові патерни, сильні і слабкі сторони. Вправи можуть включати різноманітні методики, такі як рольові ігри, кейс-стаді, психологічні тести і рефлексивні практики, що стимулюють глибокий аналіз власної поведінки та розвиток емоційного інтелекту, комунікативних навичок і здатності адаптуватися до змінних умов професійної діяльності.

3) Ознайомлення з концептуальними аспектами лідерства: Лідерство є надзвичайно складним та багатовимірним феноменом, який не може бути зведений до єдиного універсального визначення або набору поведінкових характеристик. Як якість, лідерство функціонує як комплексна концепція, що потребує адаптації та персоналізації відповідно до специфіки конкретної галузі, організаційного середовища, корпоративної культури, а також індивідуальних особливостей кожного лідера.

Важливо розуміти, що не існує універсального «розміру», який підходив би однаково для всіх організацій чи окремих осіб, і не існує єдиного типу

поведінки, що гарантує успіх у будь-якому контексті. Водночас у сучасній міжнародній науковій і практичній спільноті сформовано чіткі уявлення про ті поведінкові стратегії, які є найбільш затребуваними і ефективними в сучасних умовах. До таких стратегій належать гнучкість у прийнятті рішень, здатність до ефективної командної роботи, вміння адаптуватися до швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища, розвиток комунікативних навичок, а також орієнтація на досягнення конкретних результатів.

Вивчення теоретичних моделей і концепцій лідерства допомагає учасникам краще усвідомити складність цього явища, сформувати цілісне бачення ролі лідера у різних контекстах та підготуватися до розробки індивідуальних підходів і стратегій управління, які відповідають унікальним вимогам їхніх організацій і власних професійних амбіцій.

4) Навчання та супровідний консалтинг: Зміна поведінкових моделей є надзвичайно складним і тривалим процесом, що вимагає системного підходу та високого рівня професіоналізму. Особливо важко домогтися трансформації усталених моделей поведінки керівників вищої ланки, які мають значний професійний досвід і роками формували свої управлінські стилі та підходи. Їхня поведінка часто ґрунтується на глибоко засвоєних патернах і стереотипах, що можуть бути стійкими до змін.

Враховуючи ці складнощі, процес навчання та підтримки таких керівників повинен здійснюватися із залученням висококваліфікованих фахівців із відповідним досвідом і компетенціями у сфері коучингу, психології управління та організаційного розвитку. Ці спеціалісти мають володіти методами глибокої діагностики, індивідуального супроводу, а також інструментами, що сприяють поступовому формуванню нових поведінкових стратегій, адаптованих до сучасних викликів та цінностей організації. Тільки завдяки такому професійному підходу можливо досягти сталих позитивних змін у поведінці досвідчених лідерів, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності управління на вищому рівні.

### **3.2 Удосконалення комунікаційного процесу в організації**

Процес удосконалення комунікацій у межах ТОВ «ПроТек логістик» має надзвичайне значення для забезпечення ефективності управлінської діяльності, зокрема у сфері управління персоналом. Аналізуючи цілі і функції, які виконує система комунікацій у цій організації, можна виокремити ключову ідеологію комунікаційної взаємодії, яка полягає у створенні умов для максимально ефективного сприйняття, передачі та обробки інформації, що є основним ресурсом і предметом управління в контексті роботи з персоналом.

Загалом, роль комунікаційної взаємодії у процесах управління персоналом слід розглядати як цілеспрямовану професійну діяльність, яка забезпечує координацію дій, узгодженість рішень і підвищення продуктивності як всередині організаційної структури, так і у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами. У цьому контексті комунікації виступають як фундаментальний механізм формування та підтримання стабільних і надійних прямих і зворотних інформаційних зв'язків, що сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень та забезпечують гнучкість організації у реагуванні на виклики зовнішнього середовища.

Ефективна організація комунікаційних процесів сприяє не лише оптимізації внутрішніх операційних потоків інформації, але й формуванню позитивного іміджу компанії, підтримці високого рівня мотивації та залученості співробітників, а також забезпеченню прозорості і відкритості управлінських процедур. Таким чином, удосконалення комунікаційного процесу в ТОВ «ПроТек логістик» є необхідною умовою підвищення загальної ефективності організації, її адаптивності та конкурентоспроможності на ринку.

У процесі управління персоналом комунікації виконують ключову функцію усунення або суттєвого зниження рівня невизначеності, що є характерною особливістю організаційних процесів в умовах динамічного і складного економічного середовища. Через ефективний обмін інформацією та побудову чітких каналів взаємодії комунікації сприяють формуванню зрозумілої

та послідовної стратегії управління персоналом, яка визначає порядок і методи досягнення встановлених цілей і стратегічних орієнтирів організації.

В умовах сучасного розвитку економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами, роль керівництва полягає не лише в управлінні ресурсами, але й у створенні сприятливого комунікаційного середовища, де кожен співробітник усвідомлює свою важливість і цінність для колективу. На нарадах та робочих зустрічах керівники повинні підкреслювати, що саме працівники є основною складовою організаційної структури, і без їхньої активної участі неможливо досягти поставлених завдань.

Крім матеріального стимулювання, яке традиційно вважається основою мотивації, важливе значення має формування високого корпоративного духу, що посилює відчуття причетності та взаємної підтримки серед співробітників. Для цього доцільно організовувати систематичні колективні заходи, зокрема заплановані дні відпочинку і тимблдингові активності, які сприяють зміцненню командного духу, підвищенню рівня згуртованості та покращенню взаємовідносин у колективі. Такий комплексний підхід забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й створює стійку основу для довгострокового розвитку організації.

В умовах сучасного розвитку підприємств ефективність комунікаційних процесів є однією з ключових складових загального успіху організації. На основі аналізу існуючих практик управління комунікаціями в ТОВ «ПроТек логістик» сформульовано низку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію документообігу та підвищення якості інформаційних потоків.

По-перше, рекомендується здійснити значне скорочення обсягу документообігу, що дозволить зменшити інформаційне навантаження на співробітників і мінімізувати ризики виникнення помилок або затримок у передачі інформації. Цей процес повинен супроводжуватися вдосконаленням технологічних аспектів документообігу шляхом впровадження у практику управління елементів процесного підходу. Зокрема, важливо ідентифікувати та чітко описати ключові процеси, пов'язані з надходженням, опрацюванням та

збереженням документів, що сприятиме системному контролю та управлінню кожним етапом інформаційного циклу.

По-друге, для підвищення рівня контролю за цими процесами доцільно впровадити методологію аналізу на основі складання матриці відповідальності, яка розподіляє функції та завдання між відповідальними працівниками та підрозділами. Такий підхід дозволить підвищити прозорість процесів, уникнути дублювання функцій та забезпечити оперативне реагування на зміни або проблемні ситуації.

По-третє, важливо впровадити декомпозицію загальних завдань між фахівцями суміжних відділів і служб, що стимулюватиме міжвідомчу кооперацію, сприятиме ефективному обміну інформацією та дозволить комплексно вирішувати поставлені завдання.

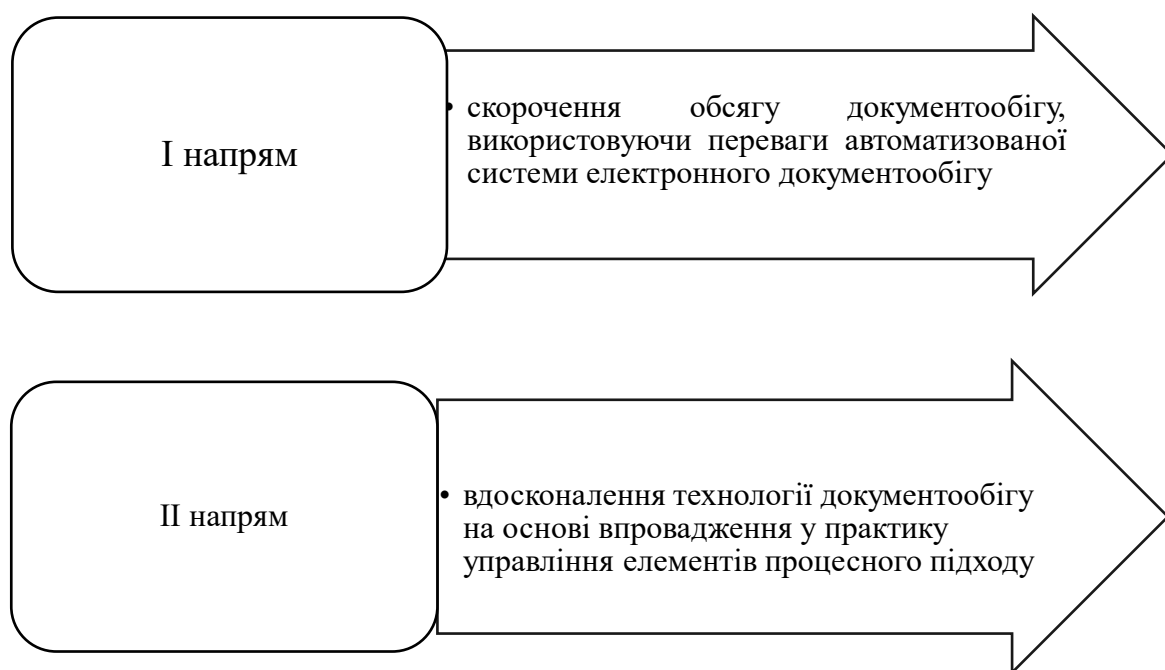
Всі вищезазначені пропозиції розроблені в рамках технологічного напрямку розвитку комунікаційних процесів із застосуванням автоматизованої корпоративно-інформаційної системи ТОВ «ПроТек логістик». Впровадження автоматизації виробничих і адміністративних процесів є невід’ємною умовою забезпечення конкурентоспроможності сучасної компанії. Особливу увагу при цьому слід приділяти правильній організації внутрішніх інформаційних потоків, адже ефективність роботи організації значною мірою залежить від оперативності та якості обробки інформації.

Таким чином, одним із пріоритетних напрямів удосконалення діяльності ТОВ «ПроТек логістик» виступає організація та оптимізація документообігу з використанням сучасних засобів автоматизації, що дозволить підвищити продуктивність праці, знизити адміністративні витрати і забезпечити більш якісне управління інформаційними ресурсами компанії.

На основі комплексного аналізу функціонування Єдиної автоматизованої системи документообігу (ЄАСД) були ідентифіковані два основні напрями вдосконалення комунікаційних процесів у межах організації (див.рис 3.2).

Оптимізація обсягів документообігу шляхом максимального використання переваг автоматизованих систем електронного документообігу. Використання

сучасних цифрових технологій дозволяє не лише скоротити обсяг паперової документації, а й підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити прозорість та контроль на всіх етапах руху документів, що сприяє більш оперативному прийняттю управлінських рішень.



**Рис. 3.2. Напрями вдосконалення комунікаційних процесів у межах організації**

Джерело: сформовано автором

Вдосконалення технологічних аспектів документообігу через впровадження елементів процесного підходу в практику управління. Такий підхід передбачає системний аналіз, моделювання та оптимізацію бізнес-процесів, пов'язаних із надходженням, опрацюванням і зберіганням документів, що сприяє підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії та зниженню ризиків втрати або неправильного трактування інформації.

Значущою складовою процесу покращення комунікаційних механізмів є розвиток персоналу, що виступає як ключовий інструмент управління для зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та залученості співробітників, а також загальної продуктивності їхньої роботи. Втім, попри очевидну

важливість цього аспекту, у практиці управління розвиток персоналу часто залишається поза пріоритетом через брак часу на проведення формальних зустрічей, заповнення анкет та інші адміністративні процедури.

Як ефективне рішення рекомендується інтеграція частих, але коротких і конструктивних бесід з працівниками щодо їхніх кар'єрних цілей і перспектив розвитку у повсякденну роботу менеджерів. Такий підхід має низку вагомих переваг (див.табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Інтеграція коротких бесід про розвиток працівників у повсякденну діяльність менеджерів \***

| № п/п | Аспект                       | Зміст                                                                                                                                                                                                 |
|-------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Часова ефективність          | регулярні розмови з підлеглими про їхній професійний розвиток не потребують значних витрат часу, адже менеджери вже проводять більшість робочого часу у комунікації з командою                        |
| 2     | Універсальна зацікавленість  | незалежно від того, чи проговорюють співробітники свої амбіції відкрито, розвиток і кар'єрний ріст завжди є важливою темою для кожного працівника                                                     |
| 3     | Роль менеджера як наставника | одне з ключових завдань керівника полягає у підтримці та сприянні підлеглим у готовності брати на себе більшу відповідальність та реалізовувати свій потенціал                                        |
| 4     | Потреба у самовираженні      | внутрішнє бажання проявити себе та бути почутим часто переважає матеріальні стимули, такі як підвищення заробітної плати або просування по службі.                                                    |
| 5     | Інклюзивність підходу        | бесіди про розвиток не повинні обмежуватися лише найбільш успішними співробітниками; вони є необхідними для всіх членів колективу, адже кожен працівник має потенціал для росту і заслуговує на увагу |

\*Джерело: розроблено автором

Таким чином, інтеграція регулярних, змістовних діалогів про кар'єрні цілі в повсякденну практику управління сприятиме формуванню більш мотивованого, відповідального і професійно орієнтованого колективу, що безпосередньо вплине на підвищення ефективності організації в цілому. Самоаналіз професійної ефективності (див.рис.3.3).



**Рис. 3.3. Самоаналіз професійної ефективності: області зростання, обдарованість та вплив обставин\***

\*Джерело: розроблено автором

Для досягнення максимального професійного розвитку та реалізації потенціалу кожного співробітника необхідно докладати систематичних і цілеспрямованих зусиль із метою підвищення рівня компетентності та ефективності всієї команди. В цьому контексті організація конструктивних розмов із працівниками має базуватися на трьох ключових принципах, які забезпечують глибоке осмислення минулого досвіду, стратегічного бачення та індивідуального планування кар'єрного зростання [8]:

1. Ретроспекція (аналіз минулого досвіду). Цей етап передбачає системний розгляд співробітником власних професійних сильних та слабких сторін, інтересів і переваг, а також усвідомлення особистого внеску в діяльність організації. Вкрай важливим елементом є зворотний зв'язок – отримання конструктивних відгуків від колег і керівництва, що дозволяє працівнику побачити себе «з боку» та усвідомити, як його поведінка впливає на робочий процес і взаємодію з іншими.

Зворотний зв'язок рекомендується організовувати у форматі «трьох О», що включає:

Області зростання:

- Які аспекти моєї поведінки стримують мій професійний розвиток?
- Чи були випадки, коли я не виправдав очікувань?
- Чи можуть мої сильні сторони мати і негативні наслідки?
- Які конкретні зміни в моїй поведінці найбільше сприяли б моєму зростанню?

Обдарованість:

- Які мої ключові компетенції і навички є найбільш цінними для організації?
- У яких сферах я завжди демонструю надійність і професіоналізм?
- Яким чином мій внесок сприяє досягненню загальних цілей?

Обставини:

- В яких умовах моя ефективність є максимальною?
- Які ситуації викликають у мене труднощі чи стрес?
- Чи ефективніше я працюю індивідуально чи у команді?
- Які фактори негативно впливають на мою продуктивність?

У ході обговорення керівник формулює свої зауваження та рекомендації наприкінці розмови, що дозволяє максимально врахувати думки співробітника.

2. Проспект (стратегічний огляд). Цей компонент спрямований на ознайомлення працівників зі стратегічними цілями та перспективами розвитку компанії, а також із загальним станом галузі, у якій функціонує підприємство. Важливо, щоб співробітники усвідомлювали, яким чином глобальні тенденції, економічні зміни чи технологічні інновації можуть вплинути на діяльність організації та їхню власну роль у ній. Регулярне обговорення цих аспектів під час нарад формує у працівників стратегічне мислення та готовність до змін.

3. Інтроекція (планування майбутнього). Цей етап передбачає спільний вибір керівником та підлеглим оптимальних шляхів і конкретних заходів для досягнення визначених кар'єрних цілей. Особливо важливо донести

до співробітника, що розвиток кар'єри — це не обов'язково лише вертикальне просування по службовій ієрархії. Можливі чотири основні напрямки: просування вгору, рух вбік (горизонтальна мобільність), тимчасове «опускання» на позицію з метою набуття нових навичок або розвиток у межах поточної посади. Такий комплексний підхід сприяє формуванню усвідомленої кар'єрної стратегії, яка відповідає індивідуальним цілям співробітника та потребам організації.

Особливої уваги заслуговує інноваційний підхід у сфері управління персоналом, відомий як ментворкінг, який виник на перетині двох концепцій — «менторство» та «нетворкінг». Менторство традиційно розглядається як ефективний метод професійного навчання і розвитку, коли більш досвідчений фахівець (ментор) систематично передає свої знання, навички та професійний досвід менш досвідченому співробітнику протягом визначеного періоду. У свою чергу, нетворкінг є соціальною та професійною активністю, спрямованою на створення та підтримку широкої мережі контактів, що дозволяє швидко та результативно знаходити рішення складних завдань і викликів, як у бізнес-середовищі, так і в повсякденному житті.

Ментворкінг як інтегрований процес базується на двох фундаментальних положеннях:

1. Обмеженість індивідуальних знань: усвідомлення того, що жодна окрема особа не володіє всіма необхідними знаннями та компетенціями. Відтак, сучасні співробітники повинні активно формувати та розширювати широку мережу професійних та навчальних контактів, що виходить за межі традиційної моделі «педагог-ментор і учень». Такий підхід сприяє більш динамічному і взаємному обміну знаннями в межах організації.

2. Взаємовигідність стосунків: враховуючи різноманітність та багатогранність професійних завдань, що стоять перед сучасними працівниками, навчання може відбуватися у найрізноманітніших джерелах — практично у будь-якого колеги. Водночас, навіть досвідчені наставники перебувають у процесі безперервного навчання нарівні з тими, кого вони навчають. Такий

взаємний обмін знаннями та навичками створює середовище, де кожен працівник не лише шукає джерела для власного розвитку, але й розуміє важливість передачі знань іншим, включно з навчанням тих, хто також може отримати користь від співпраці. Цей підхід виходить за межі традиційних уроків з міжособистісної комунікації, лідерства та ефективної взаємодії, ставлячи акцент на відкритості та гнучкості, які дозволяють залучати корисну інформацію та ресурси з найрізноманітніших джерел.

Таким чином, ментворкінг не лише трансформує традиційні уявлення про навчання в організації, а й створює новий динамічний простір для професійного розвитку, базуючись на принципах колективного інтелекту, безперервного обміну знаннями і побудові мережевих взаємин, що є особливо актуальним у сучасному комплексному і швидкозмінному діловому середовищі [6].

Важливо спрямовувати зусилля на формування міцних, взаємозалежних і довірчих зв'язків між співробітниками з метою забезпечення ефективного обміну знаннями, навичками та практичним досвідом. Ці зв'язки можуть виникати як між колегами, керівниками, підлеглими, так і між працівниками різних підрозділів однієї організації, а також з представниками зовнішніх структур або партнерських компаній. Формування такої мережі взаємодій сприяє не лише покращенню індивідуальної компетентності працівників, а й підвищенню загальної ефективності функціонування організації в цілому.

Слід чітко розмежовувати поняття ментворкінгу та коучингу, оскільки вони мають різну природу та методологію застосування. Коучинг традиційно розглядається як спеціалізований метод консалтингу або тренінгу, у якому досвідчений фахівець – коуч – цілеспрямовано підтримує клієнта в досягненні конкретних професійних чи особистих цілей. Основна мета коучингу полягає у структурованому супроводі індивіда для подолання перешкод і реалізації визначених завдань за допомогою наставництва та професійної підтримки.

На відміну від коучингу, ментворкінг представляє собою більш динамічний і взаємний процес обміну знаннями, де відбувається взаємодія між досвідченими фахівцями («мудрим наставниками») та молодими, амбітними

працівниками («молодою кров'ю»). Цей процес базується на побудові партнерських стосунків, які заохочують двонаправлений обмін ідеями, досвідом і новаторськими підходами, що збагачують обидві сторони.

Корпоративна соціальна програма професійного розвитку персоналу виступає важливим інструментом реалізації соціально-організаційних змін в організації. Вона охоплює комплекс заходів і технологій, спрямованих на всебічний розвиток кадрів, формування і підтримку організаційної культури, створення та підтримку кадрового резерву, побудову системи безперервного професійного навчання та формування профілю професійної кар'єри. Окрім того, така програма регулює форми зайнятості, адаптовані до потреб підприємства, що суттєво впливає на соціальне самопочуття та мотивацію персоналу, створюючи передумови для стабільного розвитку компанії.

Таким чином, впровадження корпоративних програм соціального партнерства та професійного розвитку персоналу здійснюється на основі комплексних, багатофакторних внутрішньо орієнтованих соціально-організаційних трансформацій, які спрямовані на оптимізацію соціального благополуччя працівників підприємства. Ці трансформації виступають фундаментом для створення сприятливого соціального середовища, що позитивно впливає на мотивацію, залученість і загальну ефективність персоналу.

Як організаційні системи, корпоративні соціальні програми забезпечують підвищення рівня керованості процесів організаційних змін у межах підприємства. Це досягається через застосування програмно-цільових методологій і раціональне використання управлінських ресурсів, що характеризуються диференційованістю, стратифікованістю, стабільністю та динамічністю. Внаслідок цього формуються стійкі причинно-наслідкові ланцюги, які охоплюють як прямі, так і зворотні зв'язки між ключовими елементами організаційного середовища.

Зокрема, прямі зв'язки реалізуються у послідовності: організаційні зміни – соціальне самопочуття персоналу – соціальні фактори організаційного розвитку – реалізація стратегічних цілей підприємства. Водночас, зворотні зв'язки

проявляються через вплив соціального самопочуття працівників на клієнтоорієнтованість організації, формування її позитивного іміджу, подальший вплив на організаційні зміни та, врешті-решт, на успішне впровадження стратегії підприємства.

Управління соціальними ризиками, що виникають у процесі організаційних змін на підприємстві, здійснюється через систематичне виявлення та аналіз факторів незадоволеності персоналу, які виступають індикаторами їхнього соціального самопочуття. Регулювання цих факторів відбувається в межах впроваджених корпоративних соціальних програм, які мають на меті підтримувати стабільність соціального клімату та підвищувати рівень задоволеності працівників.

Для ефективного запобігання конфліктним ситуаціям у трудовому колективі, зменшення рівня соціальної напруги та посилення командного духу, а також для сприяння згуртованості співробітників, рекомендується активне впровадження практик неформальної комунікації. Зокрема, організація регулярних щорічних зустрічей, спрямованих на обмін досвідом між працівниками, а також проведення тематичних круглих столів, що дозволяють поширювати передові технології та практики, застосовувані в різних підрозділах підприємства, сприяють інтеграції трудових колективів та формуванню у них єдиних стратегічних цілей і завдань, спрямованих на досягнення корпоративних результатів.

Окремо слід відзначити роль тимблдингу як сучасного інструменту формування згуртованості колективу, який не лише сприяє розвитку корпоративної культури, а й ефективно вирішує широкий спектр практичних завдань. Зокрема, тимблдинг забезпечує організацію спільного активного відпочинку для співробітників, що позитивно впливає на їхню мотивацію, взаєморозуміння та професійний розвиток, створюючи умови для підвищення продуктивності та покращення атмосфери в робочому середовищі конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, в межах сучасних підходів до організаційного розвитку формується нова корпоративна етика, в якій пріоритет надається колективним цілям і командній роботі, а не індивідуальним інтересам окремих співробітників. В основі корпоративної культури дедалі більше домінують відкриті, прозорі та довірчі взаємини між членами колективу, що є ключовим чинником формування здорового соціального клімату в організації.

Організація та регулярне проведення заходів із тимблдингу є стратегічно важливим елементом кадрової політики, оскільки сприяє суттєвому зниженню рівня плинності кадрів, усуненню робочих конфліктів та вирішенню широкого спектра проблем, пов'язаних із взаємодією персоналу. Учасники, виконуючи різноманітні ігрові та командні завдання, отримують можливість краще пізнати один одного, виробити навички взаємної довіри та спільної відповідальності, що сприяє формуванню згуртованого і продуктивного колективу.

Практичні результати впровадження тимблдингу включають: підвищення емоційної єдності команди; збільшення продуктивності та ефективності спільної роботи; стимулювання подальшого розвитку вже сформованих колективів; покращення як вертикальних, так і горизонтальних комунікаційних зв'язків у межах організації. Крім того, тимблдинг полегшує процес впровадження інновацій та організаційних змін, сприяє підвищенню оперативності та адекватності реакції компанії на зовнішні та внутрішні виклики ринку.

Важливим є також формування й підтримка високого рівня мотивації працівників, запобігання фрагментації колективу на ізольовані групи за інтересами, що може негативно впливати на ефективність роботи. Тимблдинг дозволяє донести основні корпоративні цінності до кожного співробітника, надаючи йому можливість активно долучитися до вирішення загальних завдань, що підсилює відчуття причетності та відповідальності за спільний успіх.

Організація заходів із тимблдингу сприяє налагодженню конструктивних міжособистісних взаємин між співробітниками, формуванню єдиної, згуртованої та ефективно функціонуючої команди, а також розкриттю індивідуального потенціалу кожного її учасника. Водночас такі заходи підкреслюють значущість

корпоративної етики як фундаментального чинника, що впливає на сталий розвиток і конкурентоспроможність компанії в цілому. Тімбілдинг виступає інструментом, який дозволяє в максимально короткі терміни, уникаючи тривалих та складних переговорних процесів, мобілізувати колектив на досягнення спільних стратегічних цілей.

Сучасні провідні компанії, які прагнуть системного розвитку свого бізнесу та підвищення ефективності персоналу, неодмінно інтегрують у свою практику регулярне проведення тимбілдингів і корпоративних заходів, спрямованих на відпочинок і відновлення командного духу.

Процес організації тимбілдингу включає широкий спектр активностей, таких як командні спортивні змагання (спартакіади, снігові баталії), проходження мотузкових курсів, естафети, участь у пригодницьких та екстремальних заходах, колективні ігри, а також інтерактивні пошуки скарбів і інші інноваційні форми командної взаємодії. Вони стимулюють прояв творчих здібностей, ініціативності та відповідальності кожного учасника.

Систематична організація та проведення таких заходів сприяє не лише підвищенню рівня згуртованості колективу, але й формуванню спільних інтересів, цінностей та норм поведінки, що є важливою складовою нематеріальної мотивації працівників. Завдяки цьому покращуються соціально-психологічні умови праці, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність і якість виконання професійних завдань.

Останній, але не менш важливий напрямок удосконалення системи управління персоналом полягає у підвищенні рівня мотивації співробітників. Зокрема, керівництву філії рекомендується запровадити систему матеріального заохочення у вигляді додаткових виплат за підвищення кваліфікації, а також за досягнення високих результатів у процесі навчання. Такий підхід не лише стимулює прагнення працівників до професійного розвитку, але й підвищує загальну продуктивність колективу.

Ефективність управлінських рішень на підприємстві в значній мірі залежить від правильно організованої комунікаційної діяльності, що включає кілька ключових функціональних складових ( див.табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Функціональні складові комунікаційної діяльності, що впливають на ефективність управлінських рішень підприємства\***

| № п/п | Функціональна складова                     | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1     | Інформація                                 | базовий елемент комунікації, за допомогою якого керівництво своєчасно та чітко інформує працівників про важливі аспекти діяльності підприємства, а також пояснює призначення і сутність комунікаційних даних, що забезпечує розуміння і усвідомлення спільних цілей |
| 2     | Переконання                                | складова є особливо актуальною під час формування позитивного ставлення працівників до організації, стимулюючи їх до активної участі у виконанні завдань та підтримки корпоративних цінностей                                                                       |
| 3     | Створення сприятливого іміджу              | реалізується через систему заходів комунікаційної політики, яка формує позитивний образ підприємства як серед співробітників, так і серед зовнішніх партнерів і клієнтів, що сприяє зміцненню корпоративної репутації                                               |
| 4     | Підкріплення                               | передбачає використання комунікаційних звернень як до внутрішніх, так і до зовнішніх аудиторій для спрямування їх на прийняття правильних рішень, що базуються на раціональному використанні інформації, що надходить                                               |
| 5     | Досвід керівників та підприємства в цілому | виступає вирішальним фактором у процесі аналізу зворотного зв'язку, оскільки саме компетентність управлінців та накопичені практичні знання визначають ефективність прийнятих рішень і здатність адаптуватися до змін на ринку                                      |

\*Джерело: складено на основі [8]

Для ефективного вдосконалення комунікаційної діяльності на підприємстві необхідно систематично дотримуватися певних методичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню продуктивності роботи як окремих працівників, так і колективу загалом:

1. Чітке планування завдань та діяльності. Ключовим аспектом є дотримання детально розробленого плану, у якому розписані основні завдання та функціональні обов'язки як керівників, так і співробітників. Для організації та координації командної роботи доцільно використовувати календарні графіки, які

дозволяють структуровано розподілити робочий час і відстежувати прогрес виконання поставлених завдань.

2. Аналіз та оптимізація каналів комунікації. Важливо провести всебічний аналіз існуючих каналів внутрішньої комунікації, з метою визначення найбільш ефективних та зручних для співпраці інструментів. Для цього доцільно застосовувати методи збирання зворотного зв'язку, зокрема онлайн-опитування та анонімні «скриньки» для збору пропозицій і зауважень від персоналу.

3. Розробка та впровадження контент-плану для внутрішніх комунікацій. Формування централізованого контент-плану, що охоплює корпоративні новини, кейс-стаді підприємства, аналітичні матеріали, експертні записки, добірки літератури і медіа, сприятиме систематичному інформуванню співробітників та підвищенню їх зацікавленості в процесах підприємства.

4. Використання інноваційних технологій структуризації інформації. Застосування сучасних інструментів, таких як message house, дозволяє структуровано подавати ключові повідомлення та нагадувати працівникам про важливі, аргументовані робочі тези, що сприяє підвищенню ефективності передачі інформації.

5. Покращення співпраці з партнерами щодо інформаційної безпеки. Ефективне управління комунікаціями передбачає тісну взаємодію з партнерами, які забезпечують інформаційну безпеку, а також впровадження внутрішніх політик і регламентів щодо захисту даних, що гарантує стабільність і безпеку обробки інформації на підприємстві.

6. Організація тимблдінгів і корпоративних заходів. Регулярне проведення інтерактивних заходів, спрямованих на розвиток командного духу, не лише сприяє згуртуванню колективу, а й дає змогу впроваджувати новітні інформаційні інструменти у повсякденну роботу працівників, підвищуючи тим самим якість внутрішніх комунікацій [23].

На нашу думку, серед додаткових питань, що є надзвичайно актуальними для ефективного управління персоналом у компанії ТОВ «ПроТек логістик», особливу вагу набувають такі напрямки:

а) Забезпечення безпеки працівників як пріоритетний аспект управління персоналом в умовах воєнного часу. Впровадження заходів із гарантування безпеки повинно охоплювати такі ключові складові:

- реалізацію комплексних заходів із захисту співробітників під час надзвичайних ситуацій, зокрема забезпечення їх додатковими засобами індивідуального захисту (протигази, термоковдри тощо), що є вкрай необхідним для мінімізації ризиків і потенційних травмувань у разі виникнення небезпечних подій;

- організацію систематичного навчання персоналу основам безпеки, що включає навички захисту від зброї, дії під час евакуації та інші важливі процедури. Важливо забезпечити регулярність таких тренінгів, аби підтримувати та оновлювати необхідні компетенції працівників на відповідному рівні готовності;

- своєчасне інформування працівників про потенційні загрози та оперативне попередження про можливу небезпеку, що дозволяє підвищити рівень обізнаності та мінімізувати негативні наслідки надзвичайних ситуацій.

б) Підтримка морального стану та фізичного здоров'я співробітників як складова соціальної відповідальності підприємства. Для збереження працездатності та загального благополуччя персоналу необхідно реалізувати такі заходи:

- забезпечення працівників достатнім обсягом якісного, повноцінного та збалансованого харчування, що відповідає вимогам здорового раціону і сприяє підтриманню фізіологічних потреб організму в умовах підвищених навантажень;

- організацію доступу до медичної допомоги, що може включати створення мобільних медичних пунктів безпосередньо на робочих місцях, а також сприяння направленню співробітників для проходження лікування в спеціалізованих медичних установах;

- забезпечення психологічної підтримки та заходів з підтримки морального здоров'я працівників. В умовах воєнного конфлікту рівень стресу та психоемоційного напруження у персоналу суттєво зростає, що вимагає

системного втручання керівництва підприємства задля запобігання вигоранню, зниженню продуктивності та соціальних конфліктів.

Враховання вищезазначених аспектів є фундаментальним для створення безпечного, стабільного та підтримуючого робочого середовища, що сприяє як ефективності діяльності компанії, так і добробуту її працівників в умовах надзвичайних обставин.

Керівництво підприємства повинно приділяти особливу увагу підтримці морального та психологічного здоров'я своїх працівників, що є важливою передумовою для збереження їхнього ентузіазму, мотивації та працездатності в умовах підвищених викликів і стресових ситуацій. В умовах складних зовнішніх і внутрішніх обставин, здатність колективу зберігати позитивний настрій, довіру до керівництва та віру у спільну мету істотно впливає на стабільність роботи підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Впровадження запропонованих рекомендацій має забезпечити досягнення наступних ключових результатів:

1. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок модернізації системи електронного документообігу. Зокрема, очікується суттєве збільшення швидкості обробки документів і інформації, що безпосередньо сприятиме пришвидшенню процесу прийняття управлінських рішень, підвищенню оперативності реагування на внутрішні та зовнішні виклики, а також зниженню адміністративних витрат.

2. Створення ефективних механізмів та умов для системної мобілізації персоналу. Це дозволить забезпечити високу продуктивність виконання виробничих функцій, стимулювати розвиток корпоративних компетенцій, а також формувати атмосферу колективної відповідальності та залученості до досягнення загальних цілей компанії.

3. Забезпечення стабільного і ефективного функціонування комунікаційної інфраструктури ТОВ «ПроТек логістик». Впровадження новітніх технологічних рішень та оптимізація внутрішніх каналів комунікації

сприятимуть покращенню інформаційного обміну, підвищенню прозорості управлінських процесів та зміцненню корпоративної культури.

4. Покращення комунікаційних взаємозв'язків у колективі через розвиток лідерських якостей керівників та професійного зростання співробітників. Це створить сприятливі умови для більш ефективного спілкування, кооперації і колективного прийняття рішень, що в свою чергу посилить загальну згуртованість колективу і сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Загалом, реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню стійкої, адаптивної та мотивованої організаційної структури, що здатна ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Рекомендації щодо оптимізації та налагодження неформальних комунікаційних процесів в організації передбачають, що керівництво повинно здійснювати системний контроль за впливом неофіційної інформації, зокрема запобігати негативним наслідкам поширення чуток, які можуть дестабілізувати діяльність підприємства та знижувати моральний дух колективу. Особлива увага має приділятися своєчасному виявленню та коригуванню інформаційних викривлень, що виникають у процесі неформального спілкування між співробітниками.

Для ефективного налагодження неформальних комунікацій рекомендується застосовувати низку методичних прийомів і управлінських інструментів. Зокрема, керівнику важливо ідентифікувати ключових фігур у неформальних групах, які виконують роль лідерів думок або центральних інформаційних вузлів. Взаємодія з такими особами є першочерговою та стратегічно важливою, оскільки вони здатні впливати на настрої та поведінку значної частини колективу.

Практичним кроком у цьому напрямі може стати призначення відповідального наставника, наприклад одного із заступників керівника, який буде виконувати роль посередника між офіційною адміністрацією та

неформальними групами співробітників. Основними завданнями такого наставника є збір та аналіз інформації щодо поточних настроїв у колективі, коригування дезінформації, передача достовірних і позитивних повідомлень співробітникам, а також забезпечення двостороннього зворотного зв'язку, що сприятиме зміцненню довіри та відкритості в комунікаціях.

Крім того, в процесі формування кадрової політики слід враховувати структуру неформальних комунікацій у різних підрозділах підприємства. Це передбачає проведення регулярного аналізу соціальних мереж, які складаються в організації, та відповідне підбір і розстановку працівників таким чином, щоб підтримувати ефективність взаємодії між ними та мінімізувати можливі конфліктні ситуації. Такий системний підхід сприятиме не лише покращенню внутрішньої комунікації, а й підвищенню загальної продуктивності та стабільності функціонування підприємства.

### **Висновки до III розділу**

У третьому розділі було обґрунтовано та запропоновано практичні напрями удосконалення системи управління лідерством та комунікаційними процесами в ТОВ «ПроТек логістик», що відповідають сучасним викликам бізнес-середовища та сприяють формуванню високоефективної управлінської культури в організації.

Зокрема, в підрозділі 3.1 здійснено розробку моделі формування лідерських компетенцій керівного складу, яка ґрунтується на інтеграції індивідуального потенціалу управлінців, стратегічних потреб організації та вимог динамічного зовнішнього середовища. Запропонована модель передбачає поступове формування ключових лідерських якостей, таких як емоційна інтелігентність, здатність до стратегічного мислення, комунікативна гнучкість, мотиваційне лідерство та управління змінами. Особлива увага зосереджена на впровадженні системи оцінювання та розвитку лідерського потенціалу через

інструменти наставництва, внутрішнього коучингу та індивідуалізованого підходу до професійного зростання менеджерів.

У підрозділі 3.2 окреслено шляхи удосконалення комунікаційного процесу в організації, що базуються на принципах відкритості, своєчасності, прозорості та двостороннього обміну інформацією. Було виявлено, що ефективні внутрішні комунікації є не лише засобом інформування персоналу, а й інструментом формування корпоративної ідентичності, залучення працівників до прийняття управлінських рішень та посилення рівня довіри до керівництва. Запропоновані заходи включають впровадження цифрових платформ для комунікацій, створення регулярних форматів зворотного зв'язку (опитування, внутрішні форуми, зібрання), а також розвиток комунікаційних компетенцій на всіх рівнях управління.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління лідерством та комунікаціями дозволить ТОВ «ПроТек логістик» підвищити ефективність управлінської діяльності, забезпечити узгодженість дій персоналу з цілями організації, зміцнити внутрішню корпоративну культуру та адаптивність підприємства до змін у конкурентному середовищі. Удосконалення зазначених управлінських аспектів створює передумови для стійкого розвитку підприємства, підвищення мотивації персоналу та досягнення стратегічних переваг на ринку.

## ВИСНОВОК

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що наявність розвинених лідерських якостей у керівника є одним із ключових чинників ефективного функціонування організації. Це зумовлює потребу у цілеспрямованому виявленні співробітників, які володіють комплексом характеристик, що формують лідерський потенціал.

Важливо не лише залучати таких працівників, але й постійно сприяти їхньому професійному розвитку, створюючи умови для зростання мотивації та кар'єрного просування. При цьому не обов'язково організовувати масштабні зустрічі або формальні збори – ефективну комунікацію та передачу необхідної інформації можна забезпечити через систематичне індивідуальне спілкування впродовж усього періоду співпраці.

Особливу увагу слід приділяти формуванню у працівників розуміння того, що для просування по службі нерідко необхідним є набуття практичного досвіду та професійних навичок, які можна отримати лише на попередніх, менш відповідальних посадах. Крім того, щирий інтерес керівника до потреб, досягнень і розвитку підлеглих є потужним фактором, який позитивно впливає на рівень мотивації персоналу та зміцнює організаційну культуру.

Рівень ефективності лідера безпосередньо залежить від його здатності впливати як на окремих членів колективу, так і на процеси ухвалення управлінських рішень. Водночас результативність діяльності керівника визначається ступенем досягнення загальноорганізаційних цілей. У своїй щоденній взаємодії з працівниками керівник переважно спирається на формальну, посадову владу та відповідні інституційні механізми, що її підтримують.

Натомість лідерство, як особлива форма управлінської взаємодії, базується насамперед на соціальному впливі. Цей тип впливу є значно складнішим за традиційне адміністрування, оскільки передбачає високий рівень взаємозалежності між учасниками управлінського процесу. Важливо зазначити,

що на відміну від формального управління, яке опирається на вертикальні ієрархічні зв'язки, справжнє лідерство передбачає наявність не лише підлеглих, а насамперед послідовників, які свідомо визнають авторитет лідера і готові дотримуватись його бачення та цінностей.

У межах традиційної теорії лідерства ключовими чинниками вважаються особистісні якості індивіда – як вроджені, так і набуті в процесі соціалізації та виховання. Ситуаційний підхід натомість акцентує на контекстуальній обумовленості прояву лідерських рис, вважаючи, що лідером стає особа, яка відповідає конкретним вимогам певної ситуації. Сучасна інтегративна концепція лідерства об'єднує ці підходи, надаючи особливої ваги внутрішньому світові лідера — його цінностям, мотиваціям, уявленням та емоційному інтелекту.

Новітні підходи, зокрема когнітивна та інтеракціоністська парадигми, зосереджуються насамперед на процесуальній стороні лідерства — на динаміці лідерської взаємодії, механізмах впливу, комунікаційній компетентності та адаптивності лідера в реальному середовищі. Теоретики цих напрямів менше уваги приділяють статичному набору якостей, натомість акцентують на поведінці та практиці управління.

Ідеальним вважається випадок, коли керівник поєднує у собі формальний управлінський статус та неформальне лідерство, тобто є одночасно авторитетною фігурою в офіційній структурі та в очах колективу. Проте на практиці це трапляється нечасто. Навпаки, спроби замінити офіційного керівника особою, яка користується неформальним авторитетом, наприклад, за результатами соціометричних досліджень, часто призводять до виявлення її управлінської некомпетентності – адже лідерство не завжди автоматично передбачає наявність організаційних чи стратегічних навичок управління.

Окрім лідерства, важливу роль у системі управління підприємством відіграє ефективна комунікація, яка забезпечує цілісність управлінського процесу та взаємозв'язок усіх його елементів. Організаційна комунікація є складною багаторівневою системою, яка охоплює такі ключові компоненти, як канали передачі інформації, мережі комунікацій, засоби міжособистісного та

ділового спілкування, механізми регулювання інформаційних потоків, комунікативну культуру, а також різноманітні форми комунікативної взаємодії.

У процесі реалізації управлінських функцій надзвичайно важливо забезпечити безперешкодний рух інформації від суб'єкта управління до об'єкта впливу та, навпаки, отримання від нього зворотного зв'язку. Це повинно здійснюватися незалежно від можливих зовнішніх або внутрішніх перешкод, що можуть ускладнювати комунікаційний процес.

Організаційна комунікація виконує не лише технічну функцію передавання інформації, але й виступає потужним інструментом формування корпоративної культури, впровадження спільних цінностей, консолідації персоналу навколо стратегічних цілей підприємства. Вона інтегрує управлінські процеси та сприяє їх адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища, виступаючи засобом підтримки цілісності організаційної структури, зміцнення внутрішніх зв'язків та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом.

Управління комунікаційними процесами в організації є безперервним циклічним процесом, який передбачає постійний моніторинг, оцінювання ефективності реалізованих заходів, а також внесення необхідних корективів до комунікаційної стратегії. На кожному з етапів цього процесу застосовується комплекс методів та інструментів, що дають змогу здійснювати всебічний аналіз як окремих елементів комунікаційної системи, так і їх взаємодії у межах загальної управлінської структури.

До ресурсів, які забезпечують функціонування комунікаційної системи, належать кадрові, технічні та організаційні засоби, що створюють умови для ефективної інформаційної взаємодії в середині підприємства. Комунікації, у свою чергу, виступають механізмом, що забезпечує узгодження управлінських дій із внутрішніми можливостями організації та умовами зовнішнього середовища, сприяючи досягненню стратегічних і тактичних цілей.

У контексті взаємозв'язку між управлінням персоналом і комунікаційною діяльністю особливого значення набуває виявлення напрямів, у яких кадрові

управлінські процеси узгоджуються із завданнями комунікативної взаємодії. Важливо також оцінити ефективність, з якою ці взаємозв'язки реалізуються на практиці, оскільки саме їхнє налагоджене функціонування є запорукою зростання організаційної ефективності та зміцнення корпоративної культури.

Виявлено, що інформаційно-комунікативна система ТОВ «ПроТек логістик» побудована за вертикальним принципом. Існуюча система інформаційних комунікацій забезпечує розподіл завдань між окремими функціональними підрозділами компанії, водночас підтримуючи єдність принципів інформаційної політики та контроль за результатами комунікативної діяльності організації.

Серед учасників дослідження поширена думка, що керівництво компанії не вважає за доцільне надавати рядовим працівникам повну інформацію щодо стратегії розвитку, вважаючи її надмірною для них. Крім того, співробітники часто критично оцінюють офіційну інформацію виключно позитивного характеру, відзначаючи суттєву різницю між реальним станом справ і тим, що подається в корпоративних ЗМІ, а також вказують на свідоме замовчування певних фактів компанією. У процесі інформування провідну роль відіграють керівники та працівники кадрових служб.

Дослідження стилю управління персоналом проводилося на прикладі ТОВ «ПроТек логістик». Аналіз системи управління персоналом у цій компанії виявив, що працівники впевнені у застосовуваній стратегії управління, яку вони оцінюють як змішану. Вони сприймають її як поєднання ефективного використання економічних законів, господарських розрахунків та відповідних методів впливу на персонал, що базуються на авторитеті, дисципліні та організації праці.

Відзначають високий рівень кваліфікації управлінського персоналу, ефективну інформаційну систему управління та стабільну систему керівництва. Водночас співробітники звертають увагу на середній рівень адаптивності (гнучкості) управлінської системи та недостатній рівень соціальної політики підприємства. За результатами анкетування було також виявлено, що персоналу

варто підвищувати професійний рівень та ступінь залученості до діяльності компанії, а для кадрової роботи рекомендується залучати фахівців із соціології та психології.

У межах дослідження запропоновано вдосконалити управління персоналом через впровадження програм корпоративного професійного розвитку.

Створення системи управління персоналом разом із забезпеченням добробуту працівників – це тривалий процес, який в підсумку сприяє формуванню згуртованої команди однодумців. Хоч розвиток організаційної культури є ресурсомістким, все більше теоретиків і практиків визнають, що ефективне управління безпосередньо впливає на соціально-економічні результати колективу. Комфортні умови праці, визнання з боку керівництва, а також можливості для професійного зростання й розвитку завжди виступають важливими факторами підвищення продуктивності праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
3. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
4. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173
5. Базалійська Н. П., Чернишова Т. М., Азаронок Г. А. Тімблдінг як основа ефективної корпоративної поведінки працівників в системі HR-інжинірингу підприємства. URL: <http://www.baltija-publishing.lv/omp/indexg/download5/203-1488>
6. Бардась А. В. Лідерство у діяльності організації. *The 9th International scientific and practical conference “Study of world opinion regarding the development of science* (November 22-25, 2022) Prague, Czech Republic. International Science Group. 2022. 734 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=oDCdEAAQBAJ&oi=fnd>
7. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. Науковий часопис НПУ ім. М. Драгоманова. 2020. Вип. 11 (56). С. 5–23.

8. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рілейшнз : монографія. Київ. МАУП, 2005. 440 с.
9. Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2018. № 8(36). С. 59–63. DOI: 10.25 264/2311-5149-2018-8(36)-59-63
10. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. Вісник Національного університету оборони України. 2023. №72 (2). С. 12–20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20>
11. Беньковська Н. Б. Комунікативна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього фахівця. Актуальні проблеми філології і професійної підготовки фахівців у полікультурному просторі: міжнародний журнал. Вип. 6. Одеса; Харбін : Харбінський інженерний університет. 2023. С. 78–80. URL: <http://dspapu.edu.ua/handle/789/dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/789/17501>
12. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес – етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 1 (77). С. 44–50. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27653>
13. Близнюк Т. Цифрові інструменти для онлайн і офлайн навчання : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 64 с.
14. Богдан Ж. Б. Самопрезентація особистості як гнучка навичка: теоретичне обґрунтування та методика діагностики. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2023. № 3. С. 99–110. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70073>
15. Бортніков В. Формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством. URL: <https://surl.li/jzbqtc>

16. Браєвська А. І., Браєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 152–158. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432490>
17. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 4. С. 31–35. URL: DOI: 10.21272/1817-9215.2018.4-4
18. Варламова М. Л. Крос-культурні аспекти ведення ділових переговорів. Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ, 2021. Т. 72. № 5. С. 103–109. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/729>
19. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 60–64. DOI: 10.32702/23066814.2021.11.60
20. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». 2020. № 47. С. 926. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26>
21. Вишник О. О. Риторика як наука й мистецтво : навч. посіб. Глухів : РВВ ГНПУ ім. О. Довженка, 2023. 264 с.
22. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4 (68). С. 471–475. URL: <https://doi.org/10.32839/304-5809/2019-4-68-105491>
23. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
24. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. URL: <https://salolj/c3A9dF3>
25. Войтко А. Білявська Ю. Роль лідерства в управлінні персоналом на сучасних підприємствах. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. С. 156-158.

26. Волинець В. О. Ідентичність особистості та специфіка її самопрезентації у віртуальному комунікативному просторі. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. Журнал*, 2021. № 2. С. 31–36. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2021.239926>
27. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*, 2019. № 1. С. 32–53. URL: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>
28. Гамова Г. І. Публічний виступ як реалізація ораторської майстерності. *Лінгвістичні дослідження*, 2019. Вип. 50. С. 156–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu\\_lingv\\_2019\\_50\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu_lingv_2019_50_22)
29. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819>
30. Гоменюк М., Загороднюк О., Длугоборська Л. Лідерство: суть, принципи, моделі та значення в управлінській діяльності. *Інтелект XXI* № 1. 2023. С. 10 – 15. URL: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9894>
31. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнесінформ*. 2022. № 5. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>
32. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів : навчальний посібник. Київ : ДП«НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
33. Демидова М. М., Пастернак Л. Ф., Жидяк О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнесструктур. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 86– 93. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7981>

34. Джур, О., Джига, Л., Саламаніна, С. (2023). Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>
35. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 84 с
36. Жатікова, К. В. Дослідження соціально-комунікативних складових в управлінні підприємством. Diss. 2021. URL: <https://salo.li/2FdcA5c>
37. Живко О.В., Живко З.Б. Лідерство – продукт особистості лідера. *Achievements of 21st Century Scientific Community: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, September 14-15, 2023. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, С.159-161. (523 p) <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2023/09/Conference-Proceedings-September-14-15-2023.pdf>
38. Живко З.Б. Модель ринку послуг з управління персоналом підприємства ринкова економіка у сучасних умовах потреб. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С.300-302.
39. Жмуденко В.О. Роль ділових комунікацій в системі управління. Innovative trends of science and practice, tasks and ways to solve them: матеріали *The XVI International Scientific and Practical Conference*. April 26 – 29. 2022. Athens. Greece. P. 135–136
40. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 2. С. 135–147. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135>

41. Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 65–68. URL: <https://doi.org/10.32782/224-6282/175-12>
42. Каражия Е. А. Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.80
43. Кобиш А. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукр. студент. наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21 квіт. 2023 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, О. М. Завадська. Луцьк. ВІП ЛНТУ. 2023. С.19-21.
44. Ковальський Є. А. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.139. 2. С. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9\\_164\(1\).pdf#page=426-](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=426-)
45. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 85–92. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5150>
46. Ковальчук О. Сучасні інструменти ролі лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143 С. 311-317. URL:<http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb10.pdf#page=->
47. Коробович Л. П. Роль лідера в ефективних комунікаціях організації. *Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (10 листоп. 2022 р., м. Рівне). Міжнар. економ.-гуманіт. ун-т ім. акад. Степана Дем'янчука. Львів Торунь. LihaPres, 2022. С. 296-300.

48. Ларіна Н. Теоретичний аналіз застосування тимблінгу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15. С. 124–145. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/123456789/726>

49. Мазник Л. В. Комуникативний менеджмент в управлінні ризиками соціальної прозорості інформаційних систем підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т.21 (52). С.390- 402. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/297abba2-0e07-4bf3-bb73-abc8e70eacff>

50. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>

51. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2019\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4)

52. Мартин О. М., Сліпак Р. М. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення. *VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development*, February 21–23, Budapest, Hungary. Pp. 68-70, 2022. URL: <https://salol.i/4EC4F47>

53. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush\\_2022\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2022_2_6).

54. Пілявоз, Т., Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

55. Попович Т.М., Галько Л.Р. Новітні технології управління організацією Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах

інноваційного розвитку економіки» 15 травня 2020р. року. Тернопіль, 2020. Ч.1. С.151-154

56. Постоян Т. Г., Царичанська К. В. Проблеми лідерства та керівництва: теоретичний аспект. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-80-8-1.45>

57. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184–187. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8508>

58. Прочан, А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law* (2022): URL:<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/518>

59. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_09.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf)

60. Різун В. В. Теорія масової комунікації URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>

61. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера : навч. посібник. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків. Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.

62. Сазонова О., Петровська І. Співвідношення стилів керівництва в управлінні навчальним закладом. *Соціотехнічні системи*. 2022. Вип. 2. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/>

63. Самітов, Р. (2024). Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. (2(49), 15-22. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>

64. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 2(102). С. 349–358. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202330>

65. Халюк І.В. Специфіка організації внутрішніх організаційних комунікацій та поведінки лідера в умовах змін. *The actual problems of regional*

*economy development* 2.18 (2022): 137-145.

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6085/6337>

66. Чередниченко, В. (2022). Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. (42).

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

67. Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>

68. Яременко, Світлана. Стратегічні комунікації в управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 11 (17). (2023).

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/7329/7370>

69. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/3\\_20\\_ukr/29.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/3_20_ukr/29.pdf)

70. Яценко Г. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66>.

71. Zinaida Zhyvko, Vasyl Myroniuk, Viktoriia Hyvel, Karyna Kherda. INNOVATIONS AND PROJECTS IN CORPORATE GOVERNANCE: THE KEY TO COMPETITIVE ADVANTAGE. *5th International Conference on corporation management*. “Scientific Center of Innovative Research” 23 mayo 2025. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2025/schedConf/schedule> -

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Додаток 1 до Національного положення  
(стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена  
фінансова  
звітність" (пункт 4 розділу І)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство: Товариство з обмеженою  
відповідальністю "ПроТек логістик"

Територія: ЛЬВІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:  
Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Оптова торгівля  
напоями

Середня кількість працівників: 5

Адреса, телефон: Яворівська, буд. 30, ЛЬВІВСЬКА  
обл., 81110, Україна, тел. 509127703

Дата (рік, місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2022

44777672

UA46060170010088194

240

46.34

**1. Баланс**

Форма  
№ 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2022 р.

| Актив                              | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець звітного<br>періоду |
|------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                  | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>        |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи               | 1000         | 0                              | 2,40                          |
| первісна вартість                  | 1001         | -                              | 2,40                          |
| накопичена амортизація             | 1002         | (-)                            | (0)                           |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         | -                              | 9 386,60                      |
| Основні засоби:                    | 1010         | 0                              | 68 788,00                     |
| первісна вартість                  | 1011         | -                              | 68 801,80                     |
| знос                               | 1012         | (-)                            | 13,80                         |
| Довгострокові біологічні активи    | 1020         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи             | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>        | <b>1095</b>  | <b>0</b>                       | <b>78 177,00</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>         |              |                                |                               |
| Запаси:                            | 1100         | -                              | 106 661,50                    |
| у тому числі готова продукція      | 1103         | -                              | -                             |
| Поточні біологічні активи          | 1110         | -                              | -                             |

## Продовження Додатку А

|                                                                         |             |          |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------------|
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        | -        | 2 601,00          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | -        | 36 711,50         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -        | -                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | -        | -                 |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -        | -                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | -        | -                 |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | -        | -                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | -        | -                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>0</b> | <b>0</b>          |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b> | <b>-</b>          |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>0</b> | <b>225 991,00</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | -                           | 1 000,00                   |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -                           | -                          |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -                           | 28,10                      |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | (-)                         | (-)                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>0</b>                    | <b>1 028,10</b>            |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                             |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -                           | -                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | -                           | 197 453,90                 |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | -                           | -                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -                           | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -                           | 7,60                       |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | -                           | 12,40                      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | -                           | 27 489,00                  |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>0</b>                    | <b>224 962,90</b>          |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>0</b>                    | <b>225 991,00</b>          |

## Продовження Додатку А

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма  
№ 2-м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний період | За попередній період |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 3 026,00          | -                    |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | -                 | -                    |
| Інші доходи                                                    | 2240         | -                 | -                    |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b>  | <b>3 026,00</b>   | <b>0</b>             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | (-)               | (-)                  |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 2 886,60          | (-)                  |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 105,10            | (-)                  |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b>  | <b>2 991,70</b>   | <b>(0)</b>           |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 34,30             | 0                    |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | 6,20              | (-)                  |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>28,10</b>      | <b>0</b>             |

Керівник

Солтис Надія Василівна  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Сороченко Уляна Володимирівна  
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

**Додаток Б**

Підприємство: Товариство з обмеженою  
відповідальністю "ПроТек логістик"

(найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

| КОДИ       |
|------------|
| 25.02.2025 |
| 44777672   |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

Рік 2024

Форма №  
2

Код за ДКУД

1801003

| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                      |              |                   |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------------------------------------------|
| Стаття                                                                              | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
| 1                                                                                   | 2            | 3                 | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000         | 3 392 765,00      | 3 026 818,00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010         | -                 | 0                                                |
| премії підписані, валова сума                                                       | 2011         | -                 | 0                                                |
| премії, передані у перестрахування                                                  | 2012         | -                 | 0                                                |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013         | -                 | 0                                                |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014         | -                 | 0                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050         | 3 392 765,00      | 2 548 613,00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070         | -                 | 0                                                |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                         | 2090         | 603 276,00        | 478 205,00                                       |
| збиток                                                                              | 2095         | (-)               |                                                  |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105         | -                 | 0                                                |
| Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів                                   | 2110         | -                 | 0                                                |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111         | -                 | 0                                                |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112         | -                 | 0                                                |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120         | 231 976,00        | 59 299,00                                        |
| у тому числі:                                                                       |              |                   |                                                  |
| дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю         | 2121         | -                 | 0                                                |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122         | -                 | 0                                                |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123         | -                 | 0                                                |

| Продовження Додатку Б                                                                        |             |                   |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| Адміністративні витрати                                                                      | 2130        | 228 360,00        | 92 964,00                               |
| Витрати на збут                                                                              | 2150        | 455 613,00        | 235 020,00                              |
| Інші операційні витрати                                                                      | 2180        | 12 214,00         | 62 418,00                               |
| у тому числі:<br>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181        | -                 | 0                                       |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції        | 2182        | -                 | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>                             | <b>2190</b> | <b>139 065,00</b> | <b>147 102,00</b>                       |
| збиток                                                                                       | 2195        | (-)               | (-)                                     |
| Дохід від участі в капіталі                                                                  | 2200        | -                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                        | 2220        | 19 616,00         | 13 838,00                               |
| Інші доходи                                                                                  | 2240        | 406,00            | 361,00                                  |
| у тому числі:<br>дохід від благодійної допомоги                                              | 2241        | -                 | 0                                       |
| Фінансові витрати                                                                            | 2250        | 138 845,00        | 136 071,00                              |
| Втрати від участі в капіталі                                                                 | 2255        | (-)               | (0)                                     |
| Інші витрати                                                                                 | 2270        | (-)               | (0)                                     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                                    | 2275        | -                 | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>                                       | <b>2290</b> | <b>20 242,00</b>  | <b>25 230,00</b>                        |
| збиток                                                                                       | 2295        | (-)               | (-)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                        | 2300        | -4 010,00         | -5 881,00                               |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                              | 2305        | -                 | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                                                 | <b>2350</b> | <b>16 232,00</b>  | <b>19 349,00</b>                        |
| збиток                                                                                       | 2355        | (-)               | (-)                                     |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                                    |             |                   |                                         |
| Стаття                                                                                       | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1                                                                                            | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                        | 2400        | -                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                                    | 2405        | -                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                                                   | 2410        | -                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                          | 2415        | -                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                                         | 2445        | -                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                                                 | <b>2450</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                                     | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                                              | <b>2460</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |

| Продовження Додатку Б                                      |             |                   |                                         |
|------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)            | 2465        | 16 232,00         | 19 349,00                               |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                           |             |                   |                                         |
| Назва статті                                               | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1                                                          | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати                                        | 2500        | 283 252,00        | 88 863,00                               |
| Витрати на оплату праці                                    | 2505        | 179 933,00        | 81 725,00                               |
| Відрахування на соціальні заходи                           | 2510        | 25 376,00         | 18 108,00                               |
| Амортизація                                                | 2515        | 20 577,00         | 22 002,00                               |
| Інші операційні витрати                                    | 2520        | 321 156,00        | 179 704,00                              |
| <b>Разом</b>                                               | <b>2550</b> | <b>830 294,00</b> | <b>390 402,00</b>                       |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ              |             |                   |                                         |
| Назва статті                                               | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1                                                          | 2           | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600        | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605        | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610        | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615        | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650        | -                 | 0                                       |

Керівник

Солтис Надія Василівна  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Гулей Леся Степанівна  
(ініціали, прізвище)

**Додаток В**

Підприємство: Товариство з обмеженою  
відповідальністю "ПроТек логістик"

Дата (рік, місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

25.02.2025

44777672

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

Форма  
№ 2

Код за ДКУД

1801003

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                       | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| 1                                                                                            | 2            | 3                 | 4                                             |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                               | 2000         | 3 392 765,00      | 3 026 818,00                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                              | 2010         | -                 | 0                                             |
| премії підписані, валова сума                                                                | 2011         | -                 | 0                                             |
| премії, передані у перестраховування                                                         | 2012         | -                 | 0                                             |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                               | 2013         | -                 | 0                                             |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                                   | 2014         | -                 | 0                                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                 | 2050         | 3 392 765,00      | 2 548 613,00                                  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                                | 2070         | -                 | 0                                             |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                                  | 2090         | 603 276,00        | 478 205,00                                    |
| збиток                                                                                       | 2095         | (-)               |                                               |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                              | 2105         | -                 | 0                                             |
| Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів                                            | 2110         | -                 | 0                                             |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                                  | 2111         | -                 | 0                                             |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                      | 2112         | -                 | 0                                             |
| Інші операційні доходи                                                                       | 2120         | 231 976,00        | 59 299,00                                     |
| у тому числі:<br>дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121         | -                 | 0                                             |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції          | 2122         | -                 | 0                                             |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                                 | 2123         | -                 | 0                                             |
| Адміністративні витрати                                                                      | 2130         | 228 360,00        | 92 964,00                                     |

| Продовження Додатку В                                                                        |             |                   |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| Витрати на збут                                                                              | 2150        | 455 613,00        | 235 020,00                              |
| Інші операційні витрати                                                                      | 2180        | 12 214,00         | 62 418,00                               |
| у тому числі:<br>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181        | -                 | 0                                       |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції        | 2182        | -                 | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                          | 2190        | 139 065,00        | 147 102,00                              |
| збиток                                                                                       | 2195        | (-)               | (-)                                     |
| Дохід від участі в капіталі                                                                  | 2200        | -                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                        | 2220        | 19 616,00         | 13 838,00                               |
| Інші доходи                                                                                  | 2240        | 406,00            | 361,00                                  |
| у тому числі:<br>дохід від благодійної допомоги                                              | 2241        | -                 | 0                                       |
| Фінансові витрати                                                                            | 2250        | 138 845,00        | 136 071,00                              |
| Втрати від участі в капіталі                                                                 | 2255        | (-)               | (0)                                     |
| Інші витрати                                                                                 | 2270        | (-)               | (0)                                     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                                    | 2275        | -                 | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток                                    | 2290        | 20 242,00         | 25 230,00                               |
| збиток                                                                                       | 2295        | (-)               | (-)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                        | 2300        | -4 010,00         | -5 881,00                               |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                              | 2305        | -                 | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                                              | 2350        | 16 232,00         | 19 349,00                               |
| збиток                                                                                       | 2355        | (-)               | (-)                                     |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                                    |             |                   |                                         |
| Стаття                                                                                       | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1                                                                                            | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                        | 2400        | -                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                                    | 2405        | -                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                                                   | 2410        | -                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                          | 2415        | -                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                                         | 2445        | -                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                                                 | <b>2450</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                                     | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                                              | <b>2460</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>                                       | <b>2465</b> | <b>16 232,00</b>  | <b>19 349,00</b>                        |

## Продовження Додатку В

## ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 283 252,00        | 88 863,00                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 179 933,00        | 81 725,00                               |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 25 376,00         | 18 108,00                               |
| Амортизація                      | 2515        | 20 577,00         | 22 002,00                               |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 321 156,00        | 179 704,00                              |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>830 294,00</b> | <b>390 402,00</b>                       |

## ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | 0                                       |

Керівник

Солтис Надія Василівна  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Гулей Леся Степанівна  
(ініціали, прізвище)