

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту та економіки

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту та економіки

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

«__» _____ 202__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: *«Лідерство та комунікації в управлінні
організацією»*

Виконавець: Грицик Ольга Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Павлов Владислав Владиславович
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2025

ВСТУП

Сучасні організації функціонують в умовах стрімких змін бізнес-середовища, високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючої складності управлінських процесів. У таких умовах зростає значення людського фактора, а саме – ефективного лідерства та якісних комунікацій. Саме вони стають ключовими чинниками, які визначають здатність організації до адаптації, інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Лідерство забезпечує формування стратегічного бачення, мотивацію персоналу та зміцнення корпоративної культури, тоді як комунікації виступають інструментом реалізації управлінських рішень, забезпечення внутрішньої взаємодії та побудови зовнішнього іміджу. Взаємозв'язок між ефективним лідерством і комунікаційними процесами безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їхню продуктивність та конкурентоспроможність організації. У зв'язку з цим, дослідження особливостей лідерства та комунікацій в управлінні організацією є вкрай актуальним та відповідає сучасним викликам менеджменту.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів лідерства та комунікацій в управлінні організацією для підвищення її ефективності.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та концепції лідерства в сучасному менеджменті;
- дослідити роль комунікацій у процесі управління організацією;
- охарактеризувати взаємозв'язок між стилями лідерства та ефективністю організаційних комунікацій;
- описати загальну характеристику діяльності організації;
- провести аналіз управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити оцінку лідерства в управлінській практиці організації;
- розглянути пропозиції щодо оптимізації стилів лідерства в контексті організаційних цілей;

- описати удосконалення системи комунікацій як чинник підвищення ефективності управління;
- провести оцінку ефективності впроваджених заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління організацією в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають лідерські практики та комунікаційні механізми, які застосовуються в системі управління організацією.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні концептуальних засад взаємозв'язку між стилями лідерства та комунікаційною політикою організації, а також у розробці практичної моделі інтеграції лідерських компетенцій і комунікаційних стратегій з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Запропоновано авторське бачення механізмів оптимізації внутрішніх комунікацій залежно від типу лідерської взаємодії.

Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування сформульованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, покращення корпоративної комунікації та розвитку лідерського потенціалу керівників організацій. Результати роботи можуть бути використані підприємствами різних галузей для оптимізації внутрішніх процесів, зміцнення корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного середовища.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 121 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та концепції лідерства в сучасному менеджменті

У сучасному суспільстві та в умовах динамічного розвитку організацій лідерство виступає однією з ключових детермінант ефективності управлінських процесів. Лідерство не обмежується лише формальним керівництвом – воно охоплює здатність впливати на людей, мобілізувати їхні зусилля та надихати на досягнення спільних цілей. Аналіз сутності лідерства, його категорій, функцій і стилів дає змогу глибше зрозуміти роль лідера в системі управління.

Лідерство – це процес міжособистісної взаємодії, у межах якого одна особа (лідер) впливає на поведінку інших, спрямовуючи їхні дії на досягнення певних завдань або реалізацію місії [4, с. 45]. Відмінною ознакою лідера є не лише формальна влада, а й авторитет, харизма, здатність бачити перспективу й мотивувати інших до її досягнення. Лідерство передбачає наявність довіри з боку підлеглих, емоційної залученості й орієнтації на розвиток як окремої особистості, так і колективу загалом.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «лідер» та «лідерство»

Автор	Визначення
«лідер»	
Б. Буяк [2]	це особа, яка має здатність об'єднувати людей навколо спільної мети, впливати на їхню поведінку та спрямовувати спільні зусилля на досягнення визначених результатів
Д.А. Волківська [4]	це індивід, який у процесі соціальної взаємодії здобуває визнання групи та стає орієнтиром для прийняття рішень, організації діяльності й вирішення конфліктів
В. Галузьяк [5]	це особа, яка виявляє ініціативу, бере на себе відповідальність за колективні дії, визначає напрям розвитку групи та мотивує її учасників до ефективної роботи

Продовження таблиці 1.1

Л. Гриневич [8]	це людина, яка завдяки своїм особистісним якостям, професіоналізму та вмінню комунікувати здатна вести інших за собою, надихати їх і
-----------------	--

	забезпечувати досягнення спільних цілей
«лідерство»	
М.О. Єфіменко [11]	це процес впливу на підлеглих з метою їхнього залучення до досягнення спільних цілей організації, який передбачає формування бачення, мотивацію та координацію колективних дій
Л.Ф. Кожушко, А.С. Щербакова [17]	це здатність особистості впливати на поведінку, ставлення та цінності групи людей, спрямовуючи їхню діяльність на реалізацію спільних інтересів та подолання спільних викликів
І.А. Маркіна, В.Л. Вороніна, І.А. Дмитренко [26]	це сукупність дій, рішень та стилів взаємодії, за допомогою яких особа організовує, спрямовує та підтримує команду в процесі досягнення визначених результатів
А.В. Михацька [27]	це процес формування стратегічного мислення, візії розвитку та здатність трансформувати організацію або соціальну систему відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища
Л.М. Сергеева, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей [39]	це здатність генерувати нові ідеї, надихати інших на їх реалізацію та створювати умови для колективного креативного розвитку, спрямованого на досягнення проривних результатів

Аналізуючи різноманітні визначення понять «лідер» та «лідерство», можна зробити висновок, що обидва терміни відображають взаємопов'язаний соціально-психологічний феномен, який визначає здатність окремої особистості впливати на групу людей для досягнення спільних цілей. Лідер трактується як індивід, який не лише виявляє ініціативу та відповідальність, а й формує бачення, мотивує, організовує та надихає колектив до ефективної взаємодії. У свою чергу, лідерство розглядається як процес цілеспрямованого впливу, що охоплює широкий спектр дій - від комунікації та прийняття рішень до стратегічного мислення та здатності адаптуватися до змін. Сучасне бачення лідерства акцентує увагу на креативності, трансформаційних підходах і важливості формування сприятливого середовища для розвитку команди, що є критично важливим в умовах динамічного соціально-економічного контексту [15, с. 52].

Ефективність лідера багато в чому залежить від його здатності впливати на інших, що не завжди дорівнює його управлінським навичкам. Наприклад, неформальний лідер, якого поважають у колективі, може мати значний вплив, однак цей вплив може бути і негативним, що, своєю чергою, шкодить продуктивності. Тому важливо, щоб лідери в організаціях використовували свій авторитет з користю для загальних цілей.

Існує три типи авторитету, які важливі для лідера: формальний, особистий та повний. Формальний авторитет базується на посадових

повноваженнях, тоді як особистий авторитет виникає завдяки людяності та моральним якостям керівника. Повний авторитет досягається поєднанням обох типів. Найуспішніші лідери не тільки використовують свій формальний авторитет, а й підкріплюють його особистими якостями, створюючи атмосферу довіри та співпраці [9, с. 52].

Справжнє лідерство часто пов'язане з постійним розвитком та самореалізацією. Лідер, який прагне досягати спільних цілей, вміло поєднує різні джерела влади залежно від ситуації, надихаючи команду на продуктивну діяльність. Він фокусується на тому, щоб зробити правильні речі, у той час як менеджер зосереджується на тому, щоб усе робилося правильно. Успішний лідер не лише керує, а веде за собою, мотивуючи своїх послідовників і надихаючи їх на досягнення спільних цілей.

Функціональна роль лідера в управлінні багатопланова й охоплює низку важливих завдань (рис. 1.1):

Рис. 1.1 Функції лідера

Джерело: [11]

Рисунок 1.1 відображає основні функції лідера, що визначають ефективність управлінської діяльності. Формулювання цілей виступає відправною точкою, спрямовуючи колектив на досягнення бажаного результату. Мотивація забезпечує залученість і зацікавленість працівників у виконанні завдань. Організація діяльності дозволяє раціонально розподілити ресурси й обов'язки між членами команди. Комунікація забезпечує ефективний обмін інформацією, що сприяє координації зусиль. Підтримка й розвиток персоналу формують умови для професійного зростання та зміцнення команди. Завершальним етапом є контроль і корекція, які дають змогу своєчасно виявляти відхилення й вживати необхідних заходів для досягнення поставлених цілей [11, с. 157].

Організації можуть мати різні стилі лідерства, залежно від потреб і специфіки колективу (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Основні стилі лідерства

Джерело: [15]

Авторитарний стиль, за якого влада сконцентрована в руках лідера, застосовується у випадках, коли необхідно приймати швидкі та рішучі рішення. Демократичний стиль передбачає залучення співробітників до процесу ухвалення рішень і делегування повноважень. Ліберальний стиль, що дає співробітникам значну самостійність, підходить для творчих і наукових колективів, де вільна ініціатива є ключовою.

Ситуаційний підхід до лідерства визначає, що ефективність лідера залежить від конкретної ситуації, а стиль керівництва може змінюватися відповідно до обставин. Лідерство - це не стільки набір особистих якостей, скільки вміння адаптуватися та взаємодіяти із колективом залежно від ситуації [15, с. 54].

Лідерство є складним багатогранним явищем, що визначає динаміку розвитку колективу та організації. Ефективний лідер має не тільки відповідати вимогам часу, але й передбачати майбутні виклики, бути джерелом мотивації та підтримки для своєї команди. Вибір стилю керівництва та реалізація лідерських функцій залежить від конкретної ситуації, але в основі успішного лідерства завжди лежить здатність створювати довіру, об'єднувати людей навколо спільної мети та сприяти їхньому розвитку.

Лідерство завжди було центральною темою у дослідженнях управління. Від давньої філософської рефлексії до сучасних моделей організаційної поведінки, уявлення про лідера еволюціонували разом із зміною суспільних структур, економічних систем і управлінських парадигм. Аналіз еволюції теорій лідерства дає змогу простежити, як трансформувалися погляди на природу керівництва, роль особистості та взаємодію з колективом.

Перші підходи до лідерства у межах управлінської думки були персоналістичними. Теорії «великих людей», що виникли у XIX столітті (зокрема ідеї Т. Карлайла), розглядали лідерство як результат вроджених рис окремих видатних осіб. На думку прихильників цього підходу, лідерами ставали ті, хто володів особливими якостями, такими як рішучість, хоробрість,

інтелект і харизма. Відповідно, управлінська думка в той період фокусувалася на пошуку та вихованні окремих «великих» керівників [36, с. 184].

Теорія лідерських якостей базується на припущенні, що існує певний набір особистісних та професійних якостей, які виділяють лідера серед інших. Відповідно до цієї теорії, ефективний лідер володіє як фізіологічними, так і психологічними, інтелектуальними та особистісними характеристиками. Перші систематичні дослідження цієї теорії провели американські психологи Р. Стогдилл і Р. Манн у середині XX століття. Р. Стогдилл виділив п'ять ключових якостей, що відрізняють ефективного лідера [52, с. 12]:

- інтелект;
- панування;
- самовпевненість;
- активність у професійному житті;
- професіоналізм.

Р. Манн провів додаткові дослідження і сформулював чотири групи якостей, зокрема здатність визнавати свої помилки, вміння завойовувати довіру, здатність мотивувати підлеглих та вміння доносити значення своїх ідей [55, с. 67]. Проте, попри численні дослідження, ця теорія залишила багато відкритих питань. Вона не дає чіткого портрета ідеального лідера і не пояснює природу появи лідерських якостей.

Поведінкові концепції акцентують увагу на діях лідера, а не на його особистісних характеристиках. На відміну від теорії лідерських якостей, поведінкові концепції вважають, що лідерами можуть стати люди з різним характером, якщо вони демонструють відповідну поведінку. Головним завданням такого підходу є розуміння та формування ефективних моделей поведінки лідера. Такі концепції, як правило, зосереджуються на двох основних підходах до управління: орієнтація на завдання і орієнтація на стосунки з підлеглими.

Ситуаційна теорія лідерства стверджує, що лідерські якості та поведінка мають змінюватися в залежності від конкретної ситуації. Це означає, що в одній ситуації ефективним може бути один стиль управління, тоді як в іншій – зовсім

інший. Одним із популярних методів вивчення ситуаційного підходу стала модель Ф. Фідлера, яка класифікує стилі лідерства та їхню ефективність залежно від того, наскільки лідер орієнтований на завдання чи стосунки. Ця теорія також відображає реалії сучасного менеджменту, де успішний лідер повинен володіти здатністю адаптуватися до обставин [3, с. 45].

Основний акцент у поведінкових концепціях зроблено на лідерську поведінку. Науковці дійшли висновку, що лідерів не обов'язково народжуватися – їх можна виховувати через спеціальні програми. Важливу роль у цьому напрямку відіграли дослідження Н. Цейко, який виділив три основних стилі керівництва: демократичний, ліберальний та авторитарний [18, с. 61]. Левін вважав, що стилі керівництва можуть варіюватися і плавно переходити один в інший, змінюючись відповідно до ситуацій та вимог часу. Важливим аспектом його досліджень було те, що демократичний стиль, зазвичай, є більш ефективним порівняно з авторитарним.

Інші значні дослідження у сфері поведінкового підходу проводилися в університетах штатів Огайо та Мічиган. Дослідники визначили два ключові аспекти поведінки лідера: увага до підлеглих (що включає повагу до їхньої думки) та ініціююча поведінка, спрямована на досягнення цілей. Лідери, орієнтовані на встановлення високих стандартів роботи та забезпечення доброзичливої атмосфери, демонстрували найвищу ефективність.

Також значну популярність отримала «управлінська решітка» Р. Блейка та Д. Мутона, що запропонувала ще один підхід до аналізу стилів керівництва. Вона підкреслює баланс між орієнтацією на завдання та увагою до потреб команди, формуючи тим самим комплексний підхід до лідерства [12, с. 238].

Ситуаційна теорія лідерства передбачає, що ефективний стиль управління змінюється в залежності від конкретних обставин. П. Херсі та К. Бланшард розробили ситуаційну модель, відому як теорія «життєвого циклу». Вона базується на рівні зрілості працівників, який враховує їхню здатність нести відповідальність за власні рішення. Ця модель включає чотири рівні зрілості підлеглих і передбачає адаптивний підхід до вибору стилю управління: від

високої наглядової активності до делегування завдань у разі високої компетенції співробітників [57].

Доктрина Ф. Фідлера також є важливим доповненням до ситуаційних концепцій. Фідлер стверджує, що ефективність лідера визначається його стосунками з підлеглими та рівнем влади, якою він володіє. В умовах злагоджених міжособистісних стосунків керівники можуть швидше досягти поставлених цілей, тоді як у складних ситуаціях акцент на людські взаємини стає вирішальним.

Дослідження лідерства, що проводилися протягом минулого століття, продовжують мати важливе значення для сучасного менеджменту. Хоча в Україні питання лідерства досліджено менше порівняно з західними країнами, сучасні освітні програми для менеджерів включають дисципліни, присвячені цьому феномену. Еволюція концепцій лідерства – від фокусування на особистісних якостях до інтегративного підходу – демонструє важливість та актуальність лідерства у всіх аспектах управлінської діяльності. Лідерство залишається не лише теоретичною концепцією, але й важливим інструментом успішного керування, що стимулює подальші дослідження та розробку нових моделей, актуальних у сучасних умовах.

Лідерські підходи в управлінні зазнали значної еволюції - від класичних теорій «великих людей» до сучасних моделей трансформаційного та сервісного лідерства. Умовно їх можна класифікувати на кілька груп (рис. 1.3):

Рис. 1.3 Класифікація лідерських підходів

Джерело: [47]

Рис. 1.3 ілюструє еволюцію підходів до вивчення лідерства, починаючи від теорій рис, які акцентували увагу на вроджених якостях особистості, до сучасних інноваційних концепцій, що орієнтуються на потреби нової економіки. Зміна акцентів - від вивчення особистісних характеристик до аналізу поведінки, контекстуальних чинників та характеру впливу лідера на підлеглих - відображає ускладнення управлінських завдань і вимог до лідерських компетенцій. Сучасні підходи інтегрують попередні напрацювання, надаючи

перевагу гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до швидкозмінного середовища. Кожен підхід має свої переваги та обмеження, що визначають доцільність їх застосування в певних управлінських ситуаціях [47, с. 37].

Ефективне лідерство неможливе без урахування специфіки організаційної культури, стадії життєвого циклу компанії, структури управління та рівня автономії працівників. Наприклад, у компаніях з ієрархічною культурою більш дієвим є транзакційний стиль лідерства, тоді як у творчих середовищах переважають трансформаційні підходи. Важливою особливістю є необхідність адаптації лідерських стилів залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Лідер має виявляти гнучкість у методах впливу, змінювати акценти в управлінні залежно від викликів і потреб колективу.

Сучасне управління дедалі більше орієнтується на розкриття потенціалу працівників. Відповідно, застосування лідерських підходів спрямовується на [8, с. 161]:

- індивідуалізацію мотиваційних стимулів;
- створення умов для самореалізації;
- розвиток лояльності через залучення до ухвалення рішень.

Зокрема, трансформаційний лідер надихає працівників, формує спільне бачення цілей і активно підтримує їх професійний розвиток.

Застосування емоційного лідерства набуває важливого значення у ситуаціях високого рівня стресу, змін або кризи. Лідер повинен уміти керувати власними емоціями, розуміти почуття інших і відповідним чином коригувати стиль комунікації. Такі навички сприяють підвищенню рівня довіри, зниженню конфліктності та формуванню позитивного клімату в команді.

Лідер, що діє як агент змін, має не тільки розробити бачення майбутнього, а й забезпечити мобілізацію ресурсів і підтримку серед персоналу. Для цього активно застосовуються елементи трансформаційного та ситуаційного лідерства, зокрема (рис. 1.4):

Рис. 1.4 Елементи трансформаційного та ситуаційного лідерства

Джерело: [15]

Рисунок 1.4 демонструє ключові елементи трансформаційного та ситуаційного лідерства, які забезпечують ефективне управління змінами в організації. Створення «відчуття нагальної потреби змін» формує базу для мобілізації ресурсів і підтримки з боку співробітників. Залучення працівників до процесу трансформації сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності та підвищенню мотивації. Підтримка позитивної динаміки змін через проміжні успіхи дозволяє закріплювати досягнення, знижувати опір і стимулювати подальші дії, необхідні для успішної реалізації змін. Сукупність цих елементів відображає інтеграцію принципів трансформаційного впливу і гнучкого лідерства відповідно до ситуаційних викликів [15, с. 52].

Розвиток цифрових технологій змінює не тільки інструменти управління, а й вимоги до лідерських компетенцій. Сучасний лідер повинен володіти цифровою грамотністю, розуміти особливості роботи з розподіленими командами, використовувати аналітичні дані для ухвалення рішень і бути відкритим до інновацій. У цифрову епоху особливо цінується сервісне лідерство, орієнтоване на підтримку і розвиток команди, створення комфортного середовища для співпраці та експериментів.

Особливості застосування лідерських підходів в управлінні зумовлені потребою адаптації до складного і мінливого середовища. Успішний лідер не обмежується використанням одного стилю чи моделі поведінки. Натомість він демонструє гнучкість, високий рівень емоційного інтелекту, вміння мотивувати персонал та орієнтуватися на стратегічні цілі організації.

У майбутньому лідерство дедалі більше поєднуватиме елементи трансформаційного, сервісного та цифрового підходів. Від ефективності їх застосування залежатиме не тільки результативність управління, а й конкурентоспроможність організації на глобальному ринку.

Узагальнюючи наведений аналіз, можна зробити висновок, що лідерство є багатогранним соціально-психологічним явищем, яке значно впливає на ефективність управлінської діяльності та розвиток організації. Лідер не

обмежується формальними повноваженнями - його вплив базується на авторитеті, харизмі, вмінні бачити перспективу та надихати команду на досягнення спільних цілей. Еволюція теорій лідерства - від концепцій «великих людей» до сучасних трансформаційних, сервісних і цифрових підходів - засвідчує зростаючу роль гнучкості, емоційного інтелекту та здатності до адаптації в умовах динамічного середовища. Ефективне лідерство передбачає поєднання особистісних якостей, відповідної поведінки та вміння враховувати контекст організаційної культури й зовнішніх викликів. Відтак, сучасний лідер має виступати не лише керівником, а й агентом змін, каталізатором командного розвитку та провідником інновацій, що є визначальними чинниками успішного функціонування організацій у XXI столітті.

1.2. Роль комунікацій у процесі управління організацією

Комунікація є однією з базових категорій сучасного суспільного життя та невід'ємною складовою управлінської діяльності. Її значення виходить за межі простого інформаційного обміну, охоплюючи міжособистісну взаємодію, формування соціальних зв'язків, координацію спільної діяльності та забезпечення ефективного функціонування організаційних структур. Вона виступає ключовим чинником узгодження цілей, мотивації, прийняття рішень і контролю, формуючи єдине інформаційне поле організації.

Комунікація в управлінні виступає не лише засобом передавання інформації, а й інструментом впливу на поведінку, ставлення та сприйняття співробітників, партнерів і зовнішнього середовища [13, с. 284]. Вона забезпечує цілісність організаційної системи, сприяє налагодженню ефективної взаємодії між структурними підрозділами та підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Комплексне розуміння сутності комунікації дозволяє керівникам вибудовувати ефективні управлінські процеси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Визначення сутності поняття «комунікації»

Автор	Визначення
Т.В. Ільченко [14]	це цілеспрямований обмін інформацією між суб'єктами управління та виконавцями, що забезпечує узгодження дій, координацію управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей організації
І.І. Кравчук, С.О. Лавриненко [21]	це безперервний процес передавання, сприйняття та зворотного отримання управлінської інформації, який створює основу для ефективної організації праці, координації діяльності та вирішення конфліктних ситуацій в межах організації
Ж. Крисько [23]	це сукупність механізмів взаємодії між керівниками, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами, які спрямовані на формування єдиного інформаційного простору, підтримання корпоративної культури та забезпечення ефективного виконання управлінських функцій
Н.Р. Малик [25]	це системна діяльність, яка включає планування, передавання, обробку та інтерпретацію інформаційних потоків, що забезпечують реалізацію управлінських рішень і зворотній зв'язок в організаційній структурі

Продовження таблиці 1.2

Л.М. Мудрак [28]	це засіб забезпечення достовірності, повноти й своєчасності інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування спільного бачення цілей та способів їх досягнення
------------------	---

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що комунікація в контексті управління є багатограним процесом, який поєднує цілеспрямований обмін інформацією, координацію дій, підтримання корпоративної культури та формування єдиного інформаційного простору. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення ефективної взаємодії між усіма суб'єктами управлінської діяльності, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, вирішенню конфліктних ситуацій і досягненню стратегічних цілей організації. Таким чином, комунікація є основою функціонування управлінських процесів, забезпечуючи їх цілісність, злагодженість та результативність.

З точки зору теорії, комунікація є багатограним процесом, який включає вербальні й невербальні засоби, особисте та групове спілкування, письмові, усні та візуальні форми передачі повідомлень. Її суть полягає у встановленні зв'язків між суб'єктами для досягнення взаєморозуміння, формування спільних поглядів і координації дій. Зокрема, ефективна комунікація забезпечує

інтеграцію організації в зовнішнє середовище, сприяє адаптації до змін і забезпечує безперервність управлінських процесів [48, с. 50].

Особливе значення комунікація має в управлінській діяльності, оскільки до 90% робочого часу керівники витрачають саме на обмін інформацією. Це зумовлено тим, що будь-яка управлінська функція - планування, організація, мотивація, контроль - неможлива без комунікативної взаємодії. Відповідно, комунікація виступає зв'язуючим елементом, який забезпечує єдність усіх підрозділів підприємства та формує основу для злагодженого функціонування організації [50].

Попри значущість комунікації, на практиці її ефективність часто знижується через низку об'єктивних і суб'єктивних чинників. До основних перешкод належать нечіткість формулювань, інформаційні втрати, відмінності у сприйнятті змісту повідомлень, емоційні бар'єри, недовіра між співрозмовниками, а також організаційні проблеми, зокрема авторитарний стиль керівництва, відсутність зворотного зв'язку та демотивація персоналу. Зазначені чинники зумовлюють спотворення інформації, виникнення непорозумінь і, як наслідок, зниження ефективності управлінських рішень.

Наукові дослідження свідчать, що навіть у країнах з розвиненою корпоративною культурою більшість керівників вважають комунікацію суттєвою перепорою на шляху до досягнення організаційної ефективності. Зокрема, 85% японських, 73% американських та 63% англійських менеджерів визнають існування комунікаційних бар'єрів у своїх організаціях. Водночас найуспішнішими визнаються ті керівники, які змогли вибудувати ефективні комунікаційні процеси [14, с. 29].

Управлінські комунікації класифікуються за кількома ознаками. Найпоширенішими є такі види (рис. 1.5):

Рис. 1.5 Види комунікацій

Джерело: [21]

Однією з ключових ознак класифікації є напрямок руху інформації в межах організаційної структури. З цієї точки зору комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальні комунікації відображають інформаційний обмін між різними рівнями ієрархії. Вони, своєю чергою, поділяються на нисхідні та висхідні. Нисхідні комунікації передбачають передавання розпоряджень, інструкцій, політик від керівництва до виконавців. Їх основною метою є забезпечення працівників необхідною інформацією для виконання завдань та дотримання стандартів діяльності. Висхідні комунікації, навпаки, забезпечують зворотний зв'язок – працівники інформують керівництво про результати роботи, проблеми, потреби або пропозиції щодо покращення процесів. Вони є важливим інструментом для підтримки внутрішнього діалогу та врахування думки персоналу в управлінських рішеннях [21].

Горизонтальні комунікації здійснюються між підрозділами одного рівня управління. Їх роль полягає в координації спільних дій, узгодженні процесів та вирішенні поточних завдань. Такі комунікації сприяють ефективному функціонуванню організації, оскільки дозволяють оперативно обмінюватися інформацією без залучення вищих рівнів керівництва.

Діагональні (крос-функціональні) комунікації виникають у процесі взаємодії працівників різних підрозділів і рівнів управління, які не перебувають у безпосередньому підпорядкуванні один одному. Вони особливо актуальні для вирішення комплексних питань, що стосуються кількох функціональних сфер діяльності підприємства. Діагональні комунікації сприяють підвищенню гнучкості управління та пришвидшують прийняття рішень у динамічному середовищі [24, с. 133].

Окрім внутрішніх взаємодій, важливим є також поділ комунікацій на внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації охоплюють усі інформаційні процеси всередині організації, включаючи взаємодію між працівниками, підрозділами та керівництвом. Їх ефективність визначає ступінь організованості внутрішніх процесів та рівень корпоративної культури. Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію організації з партнерами, клієнтами, постачальниками,

державними установами та громадськістю. Вони є основним каналом формування іміджу компанії, підтримання ділових зв'язків та забезпечення інтеграції організації у зовнішнє середовище.

Таким чином, різноманіття видів комунікацій відображає складність управлінської діяльності та багатовекторність інформаційних потоків в організації. Ефективне використання всіх форм комунікацій сприяє досягненню узгодженості дій, швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У контексті системного підходу до управління доцільно розглянути також форми комунікацій, які визначають способи здійснення інформаційної взаємодії між суб'єктами управління. Вони є логічним продовженням класифікації видів комунікацій, оскільки конкретизують практичні засоби передавання та сприйняття інформації.

Рис. 1.6 Форми комунікацій

Джерело: [40]

Ефективне управління організацією неможливе без налагодженої системи комунікацій, яка забезпечує безперервний обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу. Форми комунікацій визначають конкретні способи передавання інформації залежно від змісту повідомлення, технічних засобів і цілей взаємодії.

Однією з базових форм є вербальні комунікації, які здійснюються за допомогою усної або письмової мови. Вони охоплюють широкий спектр управлінських дій: офіційні наради, переговори, доповіді, службові записки, електронне листування. Вербальні комунікації забезпечують чіткість викладення інформації, дозволяють аргументувати управлінські рішення та сприяють швидкому реагуванню на поточні виклики.

Водночас значну роль відіграють невербальні комунікації, що передають інформацію через жести, міміку, позу, інтонацію. Ці сигнали є важливими для формування емоційного фону спілкування, встановлення довіри між учасниками комунікаційного процесу та підтримання позитивного

корпоративного клімату. Часто саме невербальні елементи визначають ефективність особистісної взаємодії в межах організації [35, с. 16].

За ступенем формалізації виділяють формальні та неформальні комунікації. Формальні комунікації регламентуються офіційними документами, процедурами та організаційною структурою. Вони забезпечують упорядкованість та прозорість взаємодії, сприяють уникненню помилок і непорозумінь, а також підтримують дисципліну в інформаційних процесах.

Натомість неформальні комунікації виникають поза межами офіційних каналів. Вони ґрунтуються на особистих контактах, спонтанному обміні інформацією та відіграють важливу роль у вирішенні неформальних питань, обміні досвідом і навіть у подоланні конфліктних ситуацій. Попри їхню неофіційність, такі комунікації часто мають значний вплив на прийняття рішень та ефективність командної роботи.

Актуальності у сучасних умовах набувають електронні комунікації, які здійснюються з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. До них належать корпоративна електронна пошта, внутрішні портали, месенджери, системи управління проектами. Електронні комунікації значно пришвидшують процес передавання інформації, забезпечують її збереження та доступність для всіх учасників організації, а також створюють можливості для дистанційної роботи й комунікації з віддаленими підрозділами [22, с. 131].

Різноманіття форм комунікацій відображає багатогранність управлінських процесів і необхідність комплексного підходу до організації інформаційної взаємодії. Вибір оптимальної форми комунікації залежить від специфіки завдання, організаційного контексту та технологічних можливостей підприємства. Ефективне поєднання вербальних, невербальних, формальних, неформальних та електронних комунікацій є запорукою успішної реалізації управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей організації.

Якісна організація комунікацій сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури, оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Наявність зворотного зв'язку дозволяє керівництву своєчасно

виявляти проблеми, враховувати пропозиції співробітників, що підвищує рівень їх залученості. Умовою ефективного функціонування комунікаційних процесів є впровадження сучасних засобів зв'язку, дотримання етичних норм взаємодії, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, а також постійне вдосконалення організаційної культури [10, с. 193].

Ефективні комунікаційні процеси відіграють ключову роль у забезпеченні злагодженої взаємодії між усіма рівнями організаційної структури, сприяють своєчасному прийняттю управлінських рішень та підвищують загальну результативність діяльності підприємства. Впровадження сучасних засобів зв'язку, дотримання етичних норм та чітке визначення відповідальності дозволяють не лише мінімізувати інформаційні бар'єри, а й створюють сприятливі умови для розвитку корпоративної культури та формування ефективного комунікаційного середовища.

Таблиця 1.3

Вплив ефективних комунікацій на управлінську діяльність

Сфера впливу	Результат	Приклади впливу
Організаційна ефективність	Оптимізація процесів, швидке прийняття рішень	Скорочення часу на узгодження дій
Корпоративна культура	Формування позитивного клімату, підвищення мотивації	Залученість співробітників у досягнення цілей
Вирішення конфліктів	Запобігання та врегулювання внутрішніх суперечок	Конструктивний діалог між відділами
Зовнішня репутація	Формування іміджу, довіри до організації	Прозорі комунікації з громадськістю та партнерами

Джерело: [13]

Вплив ефективних комунікацій на управлінську діяльність є комплексним і багатогранним, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування організації. Насамперед, налагоджені комунікаційні процеси сприяють оптимізації управлінських рішень, забезпечуючи своєчасну передачу інформації, узгодження дій між структурними підрозділами та мінімізацію ризику помилок. Це дозволяє значно скоротити час на прийняття управлінських рішень, підвищуючи оперативність реагування на зміни ринкового середовища та внутрішніх викликів.

Водночас, ефективні комунікації відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, яка визначає рівень мотивації персоналу, атмосферу

взаєморозуміння та довіри в колективі. Відкритий і прозорий обмін інформацією сприяє залученню співробітників до процесів управління, підвищує їхню відповідальність за результати спільної діяльності, зміцнює командний дух та орієнтує на досягнення стратегічних цілей компанії.

Значення набуває комунікативна складова у процесі вирішення конфліктних ситуацій. Ефективні механізми внутрішньої комунікації дозволяють своєчасно виявляти суперечності, знижувати напругу в колективі та сприяти конструктивному діалогу між окремими працівниками або підрозділами. Це, своєю чергою, забезпечує стабільність функціонування організації та знижує соціальні ризики. Відкритість, послідовність та достовірність інформації формують позитивний імідж організації, зміцнюють довіру з боку партнерів, клієнтів, інвесторів та громадськості. Це створює додаткові конкурентні переваги, сприяє зміцненню ринкових позицій та розвитку ділових відносин [23, с. 100].

Ефективні комунікації є стратегічним ресурсом організації, який впливає на всі рівні управління, визначаючи її здатність до адаптації, інноваційного розвитку та досягнення стійких конкурентних позицій. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища комунікаційна компетентність менеджменту виступає однією з ключових передумов успішної управлінської діяльності та забезпечення довгострокового розвитку організації.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що комунікація є системоутворюючим елементом управлінської діяльності, який забезпечує ефективну взаємодію всіх суб'єктів організації, формує єдине інформаційне поле та сприяє досягненню стратегічних цілей. Її роль виходить за межі простої передачі інформації, охоплюючи процеси координації, мотивації, прийняття рішень, формування корпоративної культури та адаптації до змін зовнішнього середовища. Високий рівень комунікаційної компетентності управлінців дозволяє мінімізувати інформаційні бар'єри, своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Таким чином, комунікація виступає ключовим чинником

забезпечення цілісності управлінських процесів, їх узгодженості та результативності.

1.3. Взаємозв'язок між стилями лідерства та ефективністю організаційних комунікацій

Лідерство є однією з ключових складових ефективної системи управління організацією. Воно виходить за межі формального авторитету й регламентованих повноважень, оскільки справжній лідер здатен об'єднати колектив навколо спільної мети, надихнути працівників на досягнення високих результатів та забезпечити гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища.

В умовах постійних змін і високої конкуренції організації потребують лідерів, які не лише виконують управлінські функції, а й формують бачення розвитку, створюють корпоративну культуру, сприяють професійному зростанню персоналу. Лідер впливає на формування мотиваційного середовища, де кожен працівник відчуває свою значущість для спільної справи. Це забезпечує зростання організаційної ефективності та сприяє досягненню стратегічних цілей [7, с. 5].

Лідерство в управлінській системі передбачає не тільки визначення напрямків розвитку, а й уміння делегувати повноваження, ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти, приймати виважені рішення у ситуаціях невизначеності. Важливою рисою лідера є готовність до змін і постійного самовдосконалення, адже сучасне управління потребує гнучкості, інноваційності та адаптивності.

Для формування ефективного лідерства важливими є кілька характеристик, що включають здатність до мотивації, гнучкість у прийнятті рішень, емоційну стійкість та ініціативність (рис. 1.7). У великих колективах, де керівник не завжди може напряму взаємодіяти з усіма працівниками, надзвичайно важливо мати творчу групу, що стане носієм ідей лідера і допоможе впроваджувати їх у життя. Така група, у складі якої знаходяться

професіонали, ініціативні та творчі особистості, забезпечує успішність командної роботи.

Рис. 1.7 Характерні риси ефективного лідерства

Джерело: [2]

Ефективна команда потребує ретельної організації, що передбачає чіткий розподіл ролей, визначення відповідальності кожного члена та координацію спільних зусиль. Лідер, окрім організаційних здібностей, має також забезпечити підтримку команди, мотивувати її та бути готовим до конструктивної дискусії. Це вимагає від нього здатності до використання різних джерел впливу, як формального, так і неформального, що сприяє досягненню стратегічної мети розвитку підприємства.

Командна робота проходить через кілька етапів, що формують стійку основу для ефективної діяльності. Відповідно до моделі Такмена та Дженсена, команда розвивається через етапи формування, бурління, нормування, функціонування і завершення. На кожному етапі лідер відіграє різну роль, від забезпечення організаційних процесів на стадії формування до контролю за ефективністю діяльності на етапі функціонування. Зрештою, успішність діяльності команди залежить від здатності лідера підтримувати її ефективність і мотивувати до досягнення нових цілей [3, с. 46].

Хоча командна робота сприяє досягненню багатьох цілей, вона має певні недоліки, серед яких варто виділити консерватизм, групове мислення та втрату інноваційності. Це може привести до зниження здатності до критичного оцінювання рішень та сприйняття зауважень. У таких ситуаціях лідер має забезпечувати культуру відкритої комунікації та сприяти розвитку навичок критичного мислення серед членів команди, що допоможе уникнути ризиків консерватизму [20].

У сучасних організаціях успіх управлінської діяльності багато в чому визначається не лише наявністю чіткої стратегії чи ресурсної бази, а й особливостями лідерства. Стиль лідерства, який обирає керівник, має безпосередній вплив на процес прийняття рішень, їхню якість, швидкість

реалізації та кінцеву ефективність управлінських процесів. Розуміння взаємозв'язку між стилем лідерства і результатами управлінської діяльності є критично важливим для забезпечення сталого розвитку організації.

Кожен стиль лідерства формує специфічне середовище взаємодії в колективі, що позначається на мотивації працівників, їхній ініціативності та готовності брати участь в управлінських процесах [17, с. 85].

Таблиця 1.3

Характеристика стилів лідерства та їх вплив на ефективність прийняття рішень

Стиль лідерства	Основні характеристики	Вплив на ефективність управлінських рішень
Авторитарний	Одноосібне ухвалення рішень, жорсткий контроль	Швидкість рішень висока, проте низька гнучкість і ризик спротиву персоналу
Демократичний	Колегіальність, залучення підлеглих до обговорення	Якість рішень висока за рахунок колективного аналізу, проте процес може бути повільнішим
Ліберальний	Надання широкої автономії підлеглим	Ініціатива співробітників зростає, але ризик втрати контролю над результатом
Трансформаційний	Орієнтація на зміни, мотивація до розвитку	Рішення часто інноваційні, висока залученість команди, можливі труднощі з імплементацією
Ситуативний	Гнучка адаптація стилю залежно від обставин	Висока адаптивність і ефективність у змінному середовищі

Джерело: [2]

Авторитарний стиль лідерства характеризується одноосібним ухваленням рішень і жорстким контролем над їх виконанням. Завдяки централізації влади цей підхід забезпечує високу швидкість прийняття рішень, що є критично важливим у кризових або надзвичайних ситуаціях. Водночас авторитаризм обмежує гнучкість організації та може провокувати опір з боку працівників, що негативно позначається на довгостроковій ефективності.

Демократичний стиль передбачає колегіальність і активне залучення підлеглих до процесу обговорення та вироблення рішень. Завдяки колективному аналізу досягається висока якість управлінських рішень, які краще враховують різноманітність думок та можливі ризики. Проте процес

прийняття рішень може уповільнюватися через необхідність узгодження позицій, що вимагає від лідера вміння балансувати між ефективністю та залученням команди [4, с. 46].

Ліберальний стиль відзначається наданням широкої автономії працівникам. Такий підхід стимулює ініціативу та самостійність персоналу, сприяє розвитку інноваційності та відповідальності на місцях. Однак за недостатнього контролю існує ризик втрати узгодженості дій і розмиття загальних цілей, що може негативно вплинути на результати діяльності організації.

Трансформаційний стиль базується на орієнтації на зміни та мотивації співробітників до розвитку. Лідер-трансформатор надихає команду на досягнення амбітних цілей, що сприяє прийняттю інноваційних та нестандартних рішень. Високий рівень залученості працівників підвищує їхню відданість організації. Разом з тим реалізація трансформаційних ініціатив часто супроводжується труднощами в імплементації через опір змінам або недостатню ресурсну підтримку.

Ситуативний стиль передбачає гнучке застосування різних підходів залежно від обставин. Лідер, який володіє ситуативним стилем, здатен адаптувати поведінку до змін зовнішнього середовища, потреб команди та характеру завдань. Завдяки цьому досягається висока адаптивність і ефективність рішень навіть у складних та непередбачуваних умовах [15, с. 52].

Отже, вибір стилю лідерства істотно впливає на якість, швидкість і результативність управлінських рішень. Ефективний лідер повинен уміти не лише орієнтуватися на конкретний стиль, а й гнучко комбінувати елементи різних підходів відповідно до ситуаційних вимог, забезпечуючи таким чином стійкий розвиток організації в умовах динамічного середовища. Наочне уявлення про залежність ефективності управлінських рішень від застосовуваного стилю лідерства в різних ситуаціях наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Залежність ефективності управлінських рішень від стилю лідерства у
різних ситуаціях

Тип ситуації	Оптимальний стиль лідерства	Аргументація вибору
Кризова ситуація	Авторитарний	Потрібна швидкість і рішучість без тривалих обговорень
Розробка інноваційної стратегії	Трансформаційний	Сприяє креативності, мотивації до змін
Планування довгострокового розвитку	Демократичний	Якісне прийняття рішень через колективний аналіз і залучення
Робота з високопрофесійною командою	Ліберальний	Професіонали можуть ефективно працювати без постійного контролю

Продовження таблиці 1.5

Робота в умовах постійних змін	Ситуативний	Необхідність швидкої адаптації до мінливих обставин
--------------------------------	-------------	---

Джерело: [44]

У кризових ситуаціях найефективнішим виявляється авторитарний стиль лідерства. За умов високої невизначеності та обмеженого часу критично важливо забезпечити швидкість прийняття рішень і рішучість у діях. Авторитарний стиль передбачає централізацію влади в руках лідера, що унеможливорює затримки на етапах погодження та обговорення, тим самим мінімізуючи ризики і втрати.

Для розробки інноваційної стратегії доцільним є застосування трансформаційного стилю лідерства. Такий підхід орієнтований на стимулювання творчого потенціалу працівників, підтримку ініціативи та мотивацію до впровадження змін. Трансформаційний лідер створює атмосферу довіри й натхнення, що сприяє генеруванню новаторських ідей та їх успішній реалізації.

Планування довгострокового розвитку організації потребує демократичного стилю управління. Завдяки колегіальності процесу ухвалення рішень і активному залученню персоналу до аналізу та обговорення пропозицій досягається висока якість управлінських рішень. Демократичний стиль дозволяє врахувати різні точки зору, що підвищує обґрунтованість стратегічних планів і рівень їхньої підтримки серед співробітників [47, с. 37].

У роботі з високопрофесійною командою оптимальним є ліберальний стиль лідерства. Надання широкої автономії дозволяє фахівцям самостійно визначати способи досягнення цілей, використовуючи власні знання, навички й

досвід. Відсутність жорсткого контролю сприяє підвищенню внутрішньої мотивації працівників і розкриттю їхнього потенціалу. В умовах постійних змін найдоцільніше застосовувати ситуативний стиль лідерства. Він передбачає гнучке реагування на обставини та адаптацію стилю управління залежно від конкретної ситуації, рівня готовності команди й характеру завдань. Ситуативний лідер здатний оперативно змінювати тактику взаємодії, забезпечуючи ефективність управлінських рішень навіть у турбулентному середовищі.

Застосування ситуативного стилю лідерства є обґрунтованим підходом в умовах постійних змін і невизначеності, адже саме гнучкість та здатність адаптуватися до обставин стають вирішальними факторами ефективного управління. З огляду на це, доцільно проаналізувати особливості різних стилів лідерства крізь призму їх впливу на організаційні комунікації, що дозволить визначити найбільш релевантні підходи до побудови взаємодії в сучасних умовах. Відповідна характеристика стилів лідерства подана в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика стилів лідерства в контексті організаційних комунікацій

Стиль лідерства	Основні риси	Підходи до комунікації	Вплив на комунікаційний процес
Авторитарний	Контроль, централізація рішень	Одностороння, директивна	Швидке прийняття рішень, але обмежена зворотна комунікація
Демократичний	Колективність, відкритість	Діалог, обговорення	Підвищення залученості, ефективна взаємодія
Ліберальний	Довіра до самостійності	Мінімальне втручання	Висока самостійність, ризик дезорганізації
Трансформаційний	Натхнення, розвиток	Відкрите лідерство, мотивація	Формування спільного бачення, покращення комунікаційної культури

Джерело: [49]

Управлінські комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій, а стиль лідерства безпосередньо впливає на характер і результативність цих комунікаційних процесів. Вибір управлінського підходу визначає не лише способи взаємодії між керівником і підлеглими, а й формує організаційну культуру, мотивацію працівників та якість управлінських рішень.

Авторитарний стиль лідерства передбачає високий рівень контролю та централізацію прийняття рішень. У контексті комунікацій це виражається в односторонньому, директивному підході, де керівник передає вказівки без залучення зворотного зв'язку. Такий стиль сприяє оперативному ухваленню рішень і забезпечує дисципліну, однак обмежує ініціативність працівників і знижує ефективність внутрішньої комунікації у довгостроковій перспективі. Демократичний стиль ґрунтується на принципах колективності та відкритості. Комунікаційні процеси в такій системі носять діалогічний характер, що дозволяє залучати співробітників до обговорення важливих питань та прийняття рішень. Це сприяє підвищенню рівня мотивації, формує довіру між керівництвом і персоналом, а також забезпечує ефективну взаємодію всередині колективу.

Ліберальний стиль лідерства характеризується делегуванням повноважень і мінімальним втручанням у роботу підлеглих. Такий підхід до комунікації заснований на довірі до самостійності працівників, що стимулює їхню ініціативність і креативність. Водночас надмірна свобода може призвести до дезорганізації, розмитості відповідальності та втрати єдності в комунікаційному полі організації. Трансформаційний стиль лідерства фокусується на натхненні та розвитку співробітників через відкриту взаємодію та мотивацію. Лідер формує спільне бачення цілей і перспектив, активно залучаючи колектив до комунікаційних процесів. Це сприяє покращенню комунікаційної культури, посиленню командної роботи та забезпеченню стійкого розвитку організації [18, с. 16].

Отже, можна стверджувати, що стиль лідерства виступає одним із ключових чинників формування корпоративної культури, адже саме від управлінських підходів залежить характер внутрішньої взаємодії, рівень довіри та мотивації персоналу. Ефективне лідерство здатне не лише оптимізувати комунікаційні процеси, а й закласти основи ціннісних орієнтацій колективу, які визначають поведінкові норми та принципи діяльності організації. Відповідність обраного стилю особливостям корпоративного середовища

сприяє гармонізації управлінських рішень, підвищенню організаційної ефективності та сталому розвитку підприємства.

Таблиця 1.7

Лідерство як фактор формування корпоративної культури

Аспект впливу лідерства	Характер впливу	Результат для корпоративної культури	Приклад практичного застосування
Формування цінностей та норм	Лідер демонструє бажану поведінку, встановлює етичні стандарти	Створення єдиного уявлення про допустимі та бажані дії всередині організації	Лідер особисто дотримується принципів прозорості та відповідальності

Продовження таблиці 1.7

Створення мотиваційного середовища	Лідер надихає працівників на досягнення цілей, визнає їхні здобутки	Підвищення залученості та лояльності персоналу	Публічне визнання досягнень команди на корпоративних заходах
Забезпечення відкритої комунікації	Лідер стимулює діалог, підтримує зворотний зв'язок	Формування довіри, відкритості та взаємоповаги	Проведення регулярних зустрічей з обговоренням ініціатив співробітників
Підтримка інновацій та змін	Лідер заохочує новаторські ідеї, не боїться експериментувати	Формування культури постійного розвитку та вдосконалення	Впровадження програм корпоративних інновацій
Розвиток командної взаємодії	Лідер сприяє формуванню згуртованих робочих груп	Посилення корпоративної ідентичності, зміцнення командного духу	Організація спільних заходів для побудови ефективної командної роботи
Управління конфліктами	Лідер виступає арбітром у розв'язанні внутрішніх суперечок	Підтримання позитивного морально-психологічного клімату	Застосування принципу конструктивного діалогу у вирішенні спірних питань

Джерело: [33]

Уміння лідера надихати, визнавати досягнення співробітників і створювати умови для самореалізації безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу. Завдяки цьому працівники ідентифікують себе з організацією, проявляють ініціативу та орієнтуються на досягнення спільних цілей. Визнання внеску кожного співробітника посилює їхню лояльність і сприяє збереженню талановитих кадрів. Ефективна комунікація формує довіру, знижує рівень напруженості у колективі та сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату. Через регулярні зустрічі, зворотний зв'язок

та залучення співробітників до процесів ухвалення рішень лідер вибудовує систему горизонтальної взаємодії, що підсилює згуртованість і ефективність організаційних процесів.

Спроможність лідера стимулювати творчий підхід, підтримувати новаторські ідеї та не боятися експериментувати формує культуру постійного вдосконалення. В умовах динамічного ринкового середовища саме інноваційна корпоративна культура забезпечує компанії конкурентні переваги та адаптивність до викликів. Лідер, який підтримує дух співпраці, організовує спільні заходи та сприяє створенню ефективних робочих груп, формує відчуття причетності до спільної справи. Це зміцнює корпоративну ідентичність, посилює внутрішню єдність і сприяє досягненню високих результатів [33, с. 241].

Крім того, управління конфліктами є невід'ємною складовою лідерства. Лідер виступає арбітром, який спрямовує суперечки у конструктивне русло, зберігаючи здоровий мікроклімат у колективі. Вирішення конфліктних ситуацій через діалог і пошук компромісу забезпечує стабільність і знижує рівень внутрішніх напружень.

Лідерство як фактор формування корпоративної культури має комплексний вплив на всі рівні організаційного життя. Воно інтегрує цінності, моделі поведінки, стилі комунікації та управлінські підходи, створюючи цілісне середовище для ефективної роботи. Сила лідера полягає не лише в умінні керувати, а й у здатності формувати культуру, яка відповідає стратегічним цілям компанії та потребам її працівників, забезпечуючи сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі [49, с. 45].

Таким чином, лідерство виступає визначальним чинником формування ефективної системи управління організацією, оскільки впливає не лише на якість прийняття рішень, але й на створення сприятливого мотиваційного середовища, корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Стиль керівництва, обраний лідером, формує характер взаємодії в колективі, визначає ступінь залученості працівників до управлінських процесів і безпосередньо впливає на здатність організації до адаптації в умовах динамічного зовнішнього

середовища. Ефективний лідер здатен гармонійно поєднувати різні управлінські підходи, враховуючи як стратегічні завдання компанії, так і особливості команди, що забезпечує стійкий розвиток підприємства.

У сучасних умовах успішність організаційної діяльності все більше залежить від гнучкого, адаптивного та інноваційного лідерства, яке передбачає не лише управління процесами, а й формування цінностей, підтримку творчого потенціалу колективу та розвиток горизонтальних комунікацій. Лідер виступає інтегратором корпоративної культури, сприяючи зростанню внутрішньої згуртованості та мотивації персоналу. Вміння ефективно реагувати на зміни, вирішувати конфлікти та залучати працівників до процесів ухвалення рішень дозволяє лідеру забезпечити високу ефективність управління і досягти довгострокових цілей організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності організації

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних гравців українського ринку роздрібної торгівлі, входячи до складу впливової торгово-промислової групи Fozzy Group. Заснована у 1997 році у Києві, компанія з моменту свого створення поступово нарощувала обсяги діяльності, ставши важливою

частиною національного торговельного простору. Сьогодні Fozzy Group об'єднує понад 600 торговельних точок по всій Україні, здійснюючи не лише роздрібну торгівлю, а й розвиваючи власне виробництво харчових продуктів, банківський та ресторанний бізнес [42].

Ключову роль у становленні та розвитку Fozzy Group відіграли її засновники - Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков та Юрій Гнатенко. Саме Володимир Костельман залишається основним власником та публічним представником компанії, забезпечуючи стратегічне управління та визначаючи вектори розвитку групи.

Основною сферою діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля продуктами харчування та товарами для дому через мережу супермаркетів «Сільпо». Компанія також керує преміальними делікатес-маркетами Le Silpo, оптовими гіпермаркетами Fozzy у форматі cash&carry, магазинами «Фора» та дискаунтерами Thrash. Власні торгові марки, такі як «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», Protex, EXTRA! та програма «Власний імпорт» дозволяють формувати унікальну пропозицію для споживачів, водночас зміцнюючи позиції компанії на ринку [41].

ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє роботі з клієнтами через впровадження програми лояльності «Власний Рахунок». Ця програма виконує подвійну функцію - забезпечує - індивідуалізований підхід до споживача та слугує потужним маркетинговим інструментом для аналізу поведінки покупців і формування ефективних стратегій просування товарів. Завдяки збору та аналізу даних про купівельну поведінку, підприємство отримує змогу оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань, оптимізувати асортимент і підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Це, у свою чергу, забезпечує стабільне зростання торговельної мережі, що підтверджується динамікою кількості супермаркетів (рис. 2.1).

Рис. 2.1 Динаміка кількості супермаркетів мережі «Сільпо-Фуд»

Джерело: [41]

На основі даних, наведених на рисунку 2.1, простежується така динаміка кількості супермаркетів мережі «Сільпо-Фуд» у 2021–2024 роках: у 2021 році кількість торговельних точок сягала 333 одиниць, однак у 2022 році спостерігалось значне скорочення до 305 магазинів. Основною причиною такого зниження стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, яке розпочалося у лютому 2022 року. Внаслідок активних бойових дій частина магазинів на тимчасово окупованих територіях була закрита, а низка об'єктів зазнала руйнувань внаслідок обстрілів та авіаударів.

Попри складні умови, починаючи з 2023 року, мережа демонструє поступове відновлення - кількість супермаркетів збільшилася до 316 одиниць, а в 2024 році досягла 328. Це свідчить про ефективність антикризових заходів компанії, спрямованих на збереження бізнесу, диверсифікацію регіональної присутності та оптимізацію логістичних процесів.

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» побудована за лінійно-функціональною моделлю. Ця структура передбачає чіткий вертикальний розподіл відповідальності та повноважень між керівниками різних рівнів.

Рис. 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [41]

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд», представлена на рисунку 2.2, є багаторівневою і відповідає класичній лінійно-функціональній моделі. Центральне місце у цій системі займає Генеральний директор, до функціональних обов'язків якого входить стратегічне керівництво підприємством, координація ключових напрямів діяльності та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку компанії.

Структура підприємства передбачає чіткий поділ функцій між основними офісами, серед яких: фінансовий офіс, офіс маркетингу, комерційний офіс, офіс персоналу, офіс управління логістикою та власне виробництво. Це дозволяє оптимізувати процеси управління, забезпечити контроль над усіма важливими

сферами діяльності та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Напрямок операційної діяльності підпорядковується Директору з операційної діяльності. До складу цього блоку входять Операційний офіс, Офіс управління проектами, Адміністративний офіс, а також Служба охорони, що забезпечує безпеку об'єктів компанії. Додатково передбачено функціональні підрозділи, відповідальні за управління регіонами, магазинами, а також регіональні ритейл-директори, які здійснюють безпосереднє керівництво торговими об'єктами на місцях.

Наявність Офісу будівництва та управління нерухомістю свідчить про активний розвиток торговельної мережі та постійну модернізацію інфраструктури. Такий підхід дозволяє компанії зберігати конкурентні позиції на ринку роздрібною торгівлі, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів. Структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високу ступінь формалізації управлінських процесів, водночас зберігаючи гнучкість у прийнятті рішень на оперативному рівні. Це забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, оптимізацію бізнес-процесів, чіткий розподіл відповідальності та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Отже, така організаційна модель дозволяє підприємству не лише підтримувати належний рівень внутрішньої координації, але й оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Висока формалізація управлінських процедур поєднується з можливістю гнучкого прийняття рішень на рівні окремих підрозділів, що забезпечує баланс між стратегічним плануванням і тактичним управлінням. Це створює передумови для стабільного фінансово-економічного розвитку підприємства, що підтверджується відповідними показниками його діяльності.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Сільпо-Фуд», млн.грн.

Показники	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Власний капітал	-10572,0	-10434,6	-8519,2	80,5
Виручка від реалізації валової продукції	69990,6	84727,9	93017,4	132,8
Собівартість реалізованої продукції	50815,3	60419,4	65098,3	128,1
Валовий прибуток	19175,2	24308,5	27919,1	145,5
Чистий прибуток (збиток)	-7632,3	-1850,9	205,8	-2,6
Фонд оплати праці	6301,3	7064,2	0,0	0,0
Середньорічна вартість основних засобів	16748,8	16185,7	15079,8	90,0
Середньорічна вартість оборотних коштів	13231,1	12213,2	13267,3	100,2
Рентабельність основної діяльності, %	0,02	0,02	0,03	109,5
Дебіторська заборгованість	1682,2	3228,9	3346,8	198,9
Кредиторська заборгованість	28105,7	29747,4	29669,2	105,5

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку ключових показників господарської діяльності, попри наявні фінансові труднощі. Зокрема, спостерігається суттєве зростання виручки від реалізації валової продукції на 32,8 % у 2024 році порівняно з 2022 роком, що стало можливим завдяки активній ринковій експансії та ефективній маркетинговій політиці компанії. Валовий прибуток у 2024 році зріс на 45,5 %, що свідчить про покращення фінансових результатів основної діяльності. При цьому темпи зростання валового прибутку випереджають темпи зростання собівартості продукції (128,1 %), що позитивно позначається на маржинальності бізнесу.

Показовим є також вихід компанії на рівень прибутковості: у 2024 році вперше за аналізований період отримано чистий прибуток у розмірі 205,8 млн грн, тоді як у 2022–2023 роках фіксувалися значні збитки. Це свідчить про поступове подолання кризових явищ та підвищення ефективності управління витратами. Водночас зберігається негативне значення власного капіталу, хоча його обсяг зменшився на 19,5 %, що вказує на потребу у подальшій фінансовій стабілізації підприємства. Збільшення дебіторської заборгованості майже вдвічі (198,9 %) потребує посилення контролю за розрахунками з контрагентами для уникнення ризиків ліквідності.

Показник рентабельності основної діяльності демонструє позитивну динаміку, зрісши на 9,5 % у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Разом із тим, скорочення середньорічної вартості основних засобів на 10 % може вказувати як на завершення періоду активних інвестицій, так і на поступове фізичне зношення активів, що потребує подальшого оновлення виробничої бази.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє тенденцію до фінансового оздоровлення та підвищення операційної ефективності, однак потребує посилення роботи в напрямках оптимізації капіталу, управління дебіторською заборгованістю та модернізації основних засобів. З метою детальнішої оцінки фінансових результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників прибутковості, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд», млн.грн.

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69990,6	84727,9	93017,4	132,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50815,3	60419,4	65098,3	128,1
Валовий прибуток (збиток)	19175,2	24308,5	27919,1	145,6
Інші операційні доходи	725,1	906,9	931,1	128,4
Адміністративні витрати	3379,9	4342,2	4551,1	134,7
Витрати на збут	17517,1	19669,1	21367,2	122
Інші операційні витрати	160,3	63,8	20,1	12,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1157,0	1140,2	2911,7	-251,7
Інші фінансові доходи	58,7	384,1	349,6	595,1
Інші доходи	514,9	571,7	986,2	191,5
Фінансові витрати	2503,1	2909,2	2792,4	111,6
Інші витрати	4344,7	1028,1	1240,2	28,5

Продовження таблиці 2.2

Фінансовий результат до оподаткування	-7436,0	-1850,9	205,8	-2,8
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток)	-7632,3	-1850,9	205,8	-2,7

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022–2024 років дозволяє зробити висновок про поступове покращення фінансового стану підприємства та його перехід від збиткової до прибуткової діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 32,9% у порівнянні з 2022 роком (з 69990,6 млн грн до 93017,4 млн грн), що свідчить про зростання обсягів продажів, зміцнення позицій на ринку та ефективну комерційну стратегію.

Темпи зростання собівартості реалізованої продукції (128,1%) були нижчими, ніж приріст доходів, що сприяло зростанню валового прибутку на 45,6% (до 27919,1 млн грн у 2024 році). Це є свідченням покращення виробничої ефективності, оптимізації витрат на основну діяльність та підвищення маржинальності продукції. Операційна діяльність підприємства також зазнала позитивних змін. Незважаючи на зростання адміністративних витрат (134,7%) та витрат на збут (122%), підприємству вдалося суттєво скоротити інші операційні витрати (до 12,6% від рівня 2022 року), що в сукупності забезпечило значне зростання фінансового результату від операційної діяльності - з негативного показника -1157,0 млн грн у 2022 році до прибутку 2911,7 млн грн у 2024 році.

Окремо варто відзначити ефективну роботу підприємства щодо диверсифікації доходів. Зростання інших фінансових доходів у 5,95 раза та інших доходів у 1,92 раза дозволило збалансувати фінансові потоки та зміцнити фінансові позиції. При цьому фінансові витрати зросли незначно (лише на 11,6%), а інші витрати скоротилися у 3,5 раза, що суттєво знизило навантаження на фінансовий результат.

Позитивною динамікою завершився і фінансовий результат до оподаткування, який у 2024 році досяг 205,8 млн грн проти значних збитків у 2022 році (-7436,0 млн грн). В результаті, підприємство змогло отримати чистий прибуток у розмірі 205,8 млн грн, тоді як у 2022 та 2023 роках фіксувалися збитки у -7632,3 млн грн та -1850,9 млн грн відповідно.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільну тенденцію до фінансового оздоровлення, однак потребує подальших зусиль у напрямках модернізації основних засобів, підвищення ефективності логістики та зміцнення капіталу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

З цією метою проаналізуємо структуру витрат на виробництво ТОВ «Сільпо-Фуд» у динаміці.

Таблиця 2.3

Структура витрат на виробництво ТОВ «Сільпо-Фуд» млн.грн.

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Матеріальні витрати	1851,0	1463,7	1589,8	85,9
Витрати на оплату праці	6301,3	7064,2	7542,6	119,7
Відрахування на соціальні заходи	1390,3	1507,7	1663,7	119,7
Амортизація	5010,8	5327,4	5814,5	116,0
Інші операційні витрати	6503,7	8712,0	9416,8	144,8
Разом	21057,3	24075,2	26027,6	123,6

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз структури витрат на виробництво ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат, що підтверджується підвищенням їх загального обсягу на 23,6% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільшу динаміку зростання продемонстрували інші операційні витрати, які збільшилися на 44,8%, що може свідчити про зростання вартості енергоносіїв, логістичних послуг або інших змінних витрат, пов'язаних із виробничим процесом. Помітно зросли витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи - на 19,7%, що зумовлено підвищенням рівня заробітної плати та відповідними соціальними зобов'язаннями підприємства. Амортизаційні відрахування збільшились на 16,0%, що свідчить про поступову модернізацію основних засобів або індексацію їхньої вартості.

Водночас матеріальні витрати у 2024 році скоротилися на 14,1% порівняно з 2022 роком, що може бути результатом оптимізації закупівельної політики, зміни постачальників або переходу на більш економічні технології виробництва.

Таким чином, структура витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє комплексний вплив як зовнішніх факторів (зростання цін, інфляційний тиск),

так і внутрішніх управлінських рішень щодо оптимізації матеріальних витрат та підвищення соціальної відповідальності перед працівниками. Подальший акцент на підвищення ефективності використання ресурсів та зниження непродуктивних витрат дозволить підприємству зміцнити фінансову стійкість і забезпечити стабільний розвиток.

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз показників фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд», які відображають динаміку ліквідності, платоспроможності та забезпеченості власними оборотними засобами. Ці показники є визначальними для оцінки здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, формувати достатній резерв власного капіталу та підтримувати оптимальну структуру джерел фінансування.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд», %

Показник	Нормативне значення	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1. Аналіз ліквідності підприємства					
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,77	0,77	0,83	107,8
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,56	0,58	0,68	121,4
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,04	0,05	0,06	150,0
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	-0,08	-0,08	-0,25	312,5
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	-13,65	-13,46	-5,01	36,7
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,09	-0,08	-0,06	66,7
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,0	0,0	0,0	-
3. Аналіз ділової активності підприємства					
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,81	2,72	2,72	150,3
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	4,22	6,33	6,33	150,0

Продовження таблиці 2.4

3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	-22,89	-3,58	-3,58	15,6
4. Аналіз рентабельності підприємства					
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	-19,74	-3,47	-3,47	17,6
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	246,72	2,42	2,42	1,0
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	27,39	29,99	29,99	109,5

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначну динаміку основних фінансових коефіцієнтів. Позитивні зрушення відзначаються у сфері ліквідності: коефіцієнт покриття зріс до 0,83, що відповідає нормативному значенню, а показники швидкої та абсолютної ліквідності підвищилися до 121,4% та 150% відповідно у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про поступове зміцнення здатності підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання. Разом з тим, платоспроможність залишається критичною: коефіцієнт платоспроможності погіршився до -0,25, а коефіцієнт фінансування зберігається на негативному рівні, хоча й демонструє відносне поліпшення. Низькі значення коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу вказують на збереження високої залежності від залучених ресурсів.

Показники ділової активності демонструють значне зростання ефективності використання активів та основних засобів, що підтверджується збільшенням їх оборотності на 50%. Однак негативний показник оборотності власного капіталу знижує загальну оцінку фінансової стійкості підприємства. У сфері рентабельності спостерігається часткова стабілізація: рентабельність продукції зросла до 29,99%, проте рентабельність активів та власного капіталу залишається низькою. Особливо показовим є падіння рентабельності власного капіталу з 246,72% у 2022 році до 2,42% у 2024 році, що свідчить про зниження прибутковості вкладеного капіталу.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується позитивними зрушеннями в частині ліквідності та ділової активності, однак зберігається критична ситуація із платоспроможністю та структурою капіталу, що потребує подальших заходів щодо зміцнення власного капіталу, зниження боргового навантаження та підвищення загальної рентабельності діяльності.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє поступову стабілізацію фінансових показників та відновлення операційної діяльності в умовах складного економічного середовища, спричиненого зовнішніми викликами. Попри збереження низки проблемних аспектів, зокрема дефіциту власного капіталу та високого боргового навантаження, підприємство успішно реалізує

стратегію підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і розширення ринкової присутності. Відновлення динаміки розвитку торговельної мережі, покращення показників ліквідності та зростання прибутковості основної діяльності свідчать про результативність обраної моделі управління. Подальші зусилля мають бути спрямовані на модернізацію основних засобів, оптимізацію структури капіталу та зміцнення платоспроможності, що дозволить компанії закріпити досягнуті результати та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до складу Fozzy Group - одного з найбільших операторів роздрібної торгівлі в Україні. У зв'язку з масштабами діяльності, управління персоналом підприємства є багаторівневою системою, яка охоплює функціонування як центрального апарату, так і численних структурних підрозділів у регіонах.

Основні завдання управління персоналом включають [51, с. 202]:

- формування кадрової політики відповідно до корпоративної стратегії;
- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками;
- розвиток професійних компетенцій персоналу;
- організацію системи мотивації та стимулювання праці;
- підвищення рівня залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії.

В організаційній структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» кадрові функції розподілено між кількома підрозділами (рис. 2.3).

Рис. 2.3 Структура кадрових служб ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [42]

Структура кадрових служб ТОВ «Сільпо-Фуд» відображає багаторівневий підхід до управління персоналом, який поєднує централізоване стратегічне керівництво та децентралізоване операційне управління. Ключову

роль відіграє відділ кадрів, який координує діяльність HR-департаменту, регіональних підрозділів та навчально-тренінгових центрів. Така організаційна побудова забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями управління персоналом, дозволяє оперативно реагувати на потреби бізнесу, підтримувати високий рівень кадрової компетентності та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Таким чином, чітка та ієрархічно впорядкована структура кадрових служб ТОВ «Сільпо-Фуд» формує основу для ефективної реалізації функцій управління персоналом на всіх рівнях підприємства. Це дозволяє оптимізувати процеси підбору, розвитку та мотивації працівників відповідно до потреб компанії та актуальних викликів ринку. Логічним продовженням аналізу є розгляд структури персоналу підприємства, що відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія зайнятих	2022		2023		2024		Темп росту, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023-2022	2024-2023
Персонал, усього	36496	100,0	29888	100,0	31366	100,0	81,9	104,9
Виробничий персонал	29196	80,0	23500	78,6	24600	78,4	80,5	104,7
Офісний персонал	7300	20,0	6388	21,4	6766	21,6	87,5	105,9
В т. ч.:	1200	3,3	1000	3,3	1100	3,5	83,3	110,0
Керівники/управлінці								
Спеціалісти/операційний персонал	6100	16,7	5388	18,0	5666	18,1	88,3	105,2

Джерело: розраховано автором

Структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках демонструє стабільний розподіл категорій зайнятих, з незначними змінами у відсотковому співвідношенні. Загальна чисельність персоналу у 2023 році скоротилася на 18,1% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році спостерігалось зростання на 4,9%. Основну частку персоналу традиційно складає виробничий персонал (понад 78%), що свідчить про збереження виробничої орієнтації підприємства. Водночас питома вага офісного персоналу зросла з 20% у 2022 році до 21,6% у 2024 році, що відображає поступове зміцнення адміністративних і супровідних функцій.

Особливо показовими є темпи росту чисельності керівників та спеціалістів. У 2024 році кількість управлінського персоналу зросла на 10% порівняно з 2023 роком, а чисельність спеціалістів – на 5,2%. Це свідчить про прагнення компанії до підвищення ефективності управління та зміцнення кадрового потенціалу на рівні операційної діяльності.

Загалом структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається збалансованою, забезпечуючи належну підтримку виробничих процесів та розвиток управлінських компетенцій. Динаміка змін свідчить про адаптацію компанії до викликів ринку та поступове нарощування організаційної ефективності.

«Аналізуючи кадрову політику ТОВ «Сільпо-Фуд», важливо звернути увагу на гендерний склад персоналу, який є важливим показником соціальної відповідальності підприємства та одним із чинників забезпечення гармонійного розвитку трудового колективу. Збереження гендерного балансу сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню внутрішнього мікроклімату та формуванню позитивного іміджу компанії. У контексті загальної структури персоналу варто детальніше розглянути динаміку гендерного розподілення співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках, що представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз гендерного розподілення співробітників компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2022	2023	2024	Темп росту, %
Чоловіків	10949	8966	9400	85,85
Жінок	25547	20922	21966	85,98

Джерело: розраховано автором

Аналіз гендерного розподілення співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки демонструє збереження сталих тенденцій у кадровій структурі підприємства. Протягом аналізованого періоду кількість жінок традиційно залишається суттєво більшою порівняно з кількістю чоловіків, що обумовлено специфікою галузі роздрібної торгівлі, де переважають робочі місця,

орієнтовані на виконання функцій, які історично займають жінки (торгові зали, касове обслуговування, логістика на рівні магазинів).

Проте, у 2022–2023 роках спостерігалось значне скорочення чисельності персоналу, що пов’язано з впливом повномасштабної війни, закриттям частини магазинів на тимчасово окупованих територіях, а також оптимізаційними заходами компанії. Так, кількість чоловіків зменшилася на 18,1 %, жінок - на 18,1 % відповідно. Вже у 2024 році спостерігається тенденція до поступового відновлення: чисельність працівників обох статей зростає в порівнянні з 2023 роком, хоча до рівня 2022 року підприємство ще не повернулося. Темп зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком склав 85,85 % для чоловіків та 85,98 % для жінок, що свідчить про незначно вищі темпи відновлення серед жінок.

Такий результат є показником стабільної гендерної політики компанії, спрямованої на забезпечення рівних можливостей працевлаштування та збереження оптимального балансу персоналу для підтримання ефективності операційної діяльності. Збереження пропорційного співвідношення чоловіків і жінок у кадровому складі дозволяє компанії оперативно реагувати на виклики ринку, зберігати якість обслуговування та підтримувати виробничу дисципліну.

Таблиця 2.7

Аналіз вікового розподілення працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2022	2023	2024	Темп росту, %
До 30	10949	8966	9410	85,92
30-50	18248	14944	15683	85,92
Більше 50	6569	5380	5646	85,96
Пенсіонерів	730	598	627	85,89

Джерело: розраховано автором

Аналіз вікового розподілення працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022–2024 років дозволяє зробити висновки щодо динаміки змін у структурі персоналу за віковими категоріями та загальних тенденцій на підприємстві. Всі вікові групи демонструють зменшення чисельності працівників, однак це зниження є відносно рівномірним, що підтверджується близькими значеннями темпів росту: від 85,89 % до 85,96 %.

Найбільшу частку в структурі персоналу традиційно складають працівники віком від 30 до 50 років. У 2024 році їх чисельність становила 15 683 особи, що підкреслює вагому роль цієї категорії у забезпеченні операційної діяльності підприємства. Ця вікова група характеризується високим рівнем професійної компетентності та стійкістю до навантажень, що є критично важливим для функціонування роздрібної торгівлі. Молоді працівники віком до 30 років у 2024 році налічували 9 410 осіб. Їхня значна кількість свідчить про орієнтацію компанії на залучення молодих кадрів, здатних швидко адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати гнучкість бізнес-процесів. Попри загальне скорочення, ця категорія демонструє позитивну динаміку відновлення чисельності порівняно з 2023 роком.

Категорія працівників віком понад 50 років скоротилася з 6 569 осіб у 2022 році до 5 646 осіб у 2024 році. Це зменшення є закономірним і відображає природний процес оновлення кадрового складу, а також можливий перехід частини працівників до категорії пенсіонерів або їх вихід за межі підприємства. Чисельність пенсіонерів протягом аналізованого періоду знизилася з 730 осіб у 2022 році до 627 осіб у 2024 році. Незважаючи на це, їхня присутність у штаті підприємства залишається важливою з огляду на накопичений досвід і знання, які вони передають молодшим працівникам.

Загальне зниження чисельності персоналу у всіх вікових групах відображає як внутрішні управлінські рішення щодо оптимізації чисельності працівників, так і вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності, зміни споживчих настроїв, а також наслідків повномасштабної війни в Україні, яка призвела до тимчасового закриття торговельних точок на окупованих територіях та зниження обсягів діяльності.

Таблиця 2.8

Динаміка структури персоналу за стажом роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Стаж роботи	2021	2022	2023	Темп росту, %
Менше 1 року	3601	2901	3201	88,89
1-3 роки	7801	6601	6901	88,46
3-5 роки	6501	5301	5701	87,69
5-10 роки	7901	6801	7201	91,14

10-20 роки	3401	2801	3001	88,24
Понад 20 років	1501	1201	1401	93,34
Разом	30706	25606	27406	89,25

Джерело: розраховано автором

Динаміка структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за стажом роботи у 2022–2024 роках свідчить про загальне скорочення чисельності працівників у всіх категоріях стажу порівняно з 2021 роком. Найбільше зменшення спостерігається серед працівників із досвідом роботи від 3 до 5 років (темپ росту 87,69 %) та в категорії «менше 1 року» (88,89 %), що вказує на зниження рівня оновлення персоналу та складнощі із залученням нових кадрів. Категорія працівників зі стажом понад 20 років демонструє відносно кращу динаміку з найвищим темпом росту 93,34 %, що свідчить про збереження ядра досвідчених фахівців та їхню лояльність до компанії. Водночас середня категорія стажу (5–10 років) також має відносно стійкі показники (91,14 %), що забезпечує стабільність виробничих процесів.

Загальний темп росту чисельності персоналу за стажом у 2024 році становить 89,25 %, що відображає вплив зовнішніх економічних факторів та внутрішніх оптимізаційних процесів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Подальша увага до кадрової політики, зокрема до стимулювання залучення молодих працівників та збереження професійного потенціалу, є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку компанії.

Таким чином, аналіз динаміки чисельності персоналу за стажом роботи свідчить про цілеспрямовані зусилля ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо адаптації до складних економічних умов та оптимізації структури трудових ресурсів. У контексті зростання конкурентного тиску на ринку та змін у споживчих настроях, компанія зосереджується на підвищенні продуктивності праці, водночас прагнучи зберегти баланс між досвідченими кадрами та залученням нових співробітників. Комплексна кадрова політика, орієнтована на розвиток людського капіталу, відіграє ключову роль у зміцненні позицій підприємства та забезпеченні його подальшого зростання.

Аналіз руху працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	36496,0	29888,0	31366,0	-5130,0	85,94
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	5400,0	4500,0	4700,0	-700,0	87,04
Кількість звільнених штатних працівників, осіб всього	6000,0	4800,0	5000,0	-1000,0	83,33
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	4200,0	3360,0	3500,0	-700,0	83,33
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	36496,0	29888,0	31366,0	-5130,0	85,94

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт загального обороту, %	32,88	31,24	31,95	-0,93	97,17
Коефіцієнт обороту по прийому, %	14,8	15,06	14,99	0,18	101,28
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	16,45	16,06	15,94	-0,50	96,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,51	11,24	11,16	-0,34	96,96
Коефіцієнт відновлення працівників, %	90,0	93,75	94,0	4,0	104,44
Коефіцієнт постійності кадрів, %	83,55	83,94	84,06	0,51	100,61

Джерело: розраховано автором

Аналіз руху працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу, що зумовлено як впливом зовнішніх економічних чинників, так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо оптимізації трудових ресурсів. Зниження середньооблікової кількості штатних працівників на 5130 осіб (до 85,94 % від рівня 2022 року) супроводжується зменшенням кількості прийнятих та звільнених працівників, зокрема через плинність кадрів (на 700 осіб або 83,33 %). Попри це, коефіцієнт обороту по прийому демонструє незначне зростання (на 0,18 п.п.), що свідчить про зусилля компанії щодо підтримання кадрового потенціалу в умовах скорочення загальної чисельності працівників. Показники обороту по вибуттю та плинності кадрів знизилися відповідно на 0,50 та 0,34 п.п., відображаючи стабілізацію ситуації на ринку праці та ефективні заходи щодо утримання персоналу.

Позитивною динамікою відзначаються коефіцієнти відновлення працівників (зростання на 4,0 п.п.) та постійності кадрів (зростання на 0,51 п.п.), що вказує на поступове зміцнення кадрової стабільності. Ці тенденції свідчать про вдосконалення підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення залученості працівників і зниження рівня плинності.

Загалом, результати аналізу засвідчують ефективність кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах адаптації до складної економічної ситуації, водночас визначаючи необхідність подальшої роботи над підвищенням мотивації персоналу та забезпеченням сталого розвитку трудового потенціалу.

Одним із ключових показників, що відображає ефективність використання трудових ресурсів і рівень організаційної спроможності компанії, є продуктивність праці. Її динаміка дозволяє оцінити не лише результативність кадрової політики, а й загальну економічну ефективність діяльності підприємства. У цьому контексті доцільним є аналіз змін показників продуктивності праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз продуктивності праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024р.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 р.	
				+-	%
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	69990,6	84727,9	93017,4	23026,7	132,8
Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	36496,0	29888,0	31366,0	-5130,0	85,9
- Робітники, осіб	29196,0	23500,0	24600,0	-4596,0	84,2
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	7200,0	6200,0	6500,0	-700,0	90,2
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	57600,0	49600,0	52000,0	-5600,0	90,2
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, грн.	1917,76	2834,8	2965,5	1047,7	154,6
Середньорічний виробіток на одного робітника, грн.	2397,26	3605,4	3781,1	1383,9	157,7
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	1215,11	1708,2	1788,7	573,6	147,2
Тривалість робочого дня, год.	8,0	8,0	8,0	0,0	100,0
Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	246,6	263,8	264,2	17,6	107,1
Питома вага робітників в складі ПВП	79,9	78,6	78,4	-1,5	98,0

Джерело: розраховано автором

Упродовж аналізованого періоду підприємство продемонструвало зростання обсягу наданих послуг на 132,8 %, що свідчить про посилення ринкових позицій компанії та ефективну комерційну політику. Водночас середньооблікова кількість персоналу підприємства зменшилася на 14,1 %, а чисельність робітників скоротилася на 15,8 %, що зумовлено оптимізацією кадрового складу та підвищенням вимог до продуктивності праці. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, середньорічний виробіток на одного працівника ПВП зріс на 54,6 %, а на одного робітника – на 57,7 %. Це свідчить про підвищення інтенсивності праці та ефективного використання трудових ресурсів. Важливим показником є також зростання середньогодинного виробітку одного робітника на 47,2 %, що відображає покращення організації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій.

Тривалість робочого дня залишалася сталою (8 годин), однак середня кількість відпрацьованих днів одним робітником зросла на 7,1 %, що вказує на більш ефективне планування робочого часу. Разом з тим, питома вага робітників у складі ПВП знизилася на 1,5 п.п., що демонструє тенденцію до підвищення ролі адміністративно-управлінського персоналу та автоматизації виробничих процесів. ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечило суттєве зростання продуктивності праці в умовах зменшення кадрового складу, що є результатом цілеспрямованих заходів з оптимізації виробництва, модернізації технологій та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується системним і багаторівневим підходом до управління трудовими ресурсами, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим оперативним управлінням у регіонах. Незважаючи на вплив зовнішніх економічних викликів, включаючи наслідки повномасштабної війни, підприємству вдалося забезпечити зростання продуктивності праці за рахунок оптимізації чисельності персоналу, підвищення ефективності організаційних процесів та модернізації виробничих потужностей. Збереження балансу між залученням молодих кадрів і збереженням досвідчених працівників,

підтримання гендерної рівноваги та розвиток професійних компетенцій стали ключовими чинниками стабільного функціонування компанії. Водночас подальше удосконалення системи мотивації, підвищення залученості персоналу та розвиток кадрового потенціалу залишаються пріоритетними напрямками для забезпечення сталого зростання і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібно́ї торгівлі.

2.3. Оцінка лідерства в управлінській практиці організації

Управлінська діяльність у сучасних організаціях значною мірою залежить від ефективного лідерства, яке забезпечує не лише виконання стратегічних цілей, а й формує корпоративну культуру, підтримує мотивацію персоналу та сприяє адаптації до динамічних ринкових змін. У цьому контексті актуальною є оцінка лідерства в управлінській практиці конкретних компаній, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд» - одного з провідних представників українського ринку роздрібно́ї торгівлі.

Лідерство в організації ТОВ «Сільпо-Фуд» розглядається як системна взаємодія керівництва з персоналом, спрямована на досягнення спільних цілей через мотивацію, комунікацію та створення сприятливого робочого середовища. Враховуючи масштаби діяльності компанії, управлінська практика потребує поєднання різних стилів лідерства залежно від рівня прийняття рішень і особливостей взаємодії з працівниками.

Аналіз внутрішніх процесів показує, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» домінує трансформаційний стиль лідерства, який передбачає натхнення працівників до інновацій, формування спільного бачення розвитку компанії та підвищення залученості персоналу. Одночасно застосовуються елементи демократичного підходу - залучення співробітників до прийняття рішень і стимулювання горизонтальних комунікацій [10, с. 193].

Поєднання трансформаційного та демократичного стилів лідерства дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації та сприяти

професійному зростанню працівників. Це створює сприятливі умови для розвитку управлінських компетенцій, що безпосередньо впливає на якість прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.11

Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності
управлінського персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022 р.
Кількість управлінців, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб	301	281	331	109,97
Частка керівників з вищою освітою, %	83	85	89	107,23
Частка керівників, які володіють цифровими компетенціями, %	55	65	75	136,36
Частка керівників, що володіють англійською мовою, %	39	45	53	135,90
Рівень задоволеності співробітників управлінською командою, %	75	77	81	108,00
Кількість внутрішніх тренінгів для управлінського персоналу	21	25	31	147,62

Джерело: розраховано автором

Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про позитивну динаміку вдосконалення управлінських кадрів упродовж 2022–2024 років. Зокрема, кількість керівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла на 9,97 % порівняно з 2022 роком, що відображає стабільне функціонування системи професійного навчання. Водночас спостерігається поступове зростання частки керівників з вищою освітою до 89 %, що свідчить про підвищення освітнього рівня управлінського персоналу. Особливу увагу компанія приділяє розвитку цифрових компетенцій: у 2024 році частка керівників, які володіють такими навичками, зросла до 75 %, що на 36,36 % більше порівняно з 2022 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо знання англійської мови – зростання показника до 53 % демонструє активну інтеграцію компанії в глобальні бізнес-процеси.

Кількість внутрішніх тренінгів для управлінського персоналу збільшилася на 47,62 %, що свідчить про цілеспрямовану політику підвищення

професійної компетентності через внутрішні освітні ініціативи. Зростання рівня задоволеності співробітників управлінською командою до 81 % підтверджує ефективність обраних підходів до розвитку управлінського потенціалу, що сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної ефективності управління.

Систематичне підвищення кваліфікації управлінського персоналу та зростання задоволеності співробітників діяльністю керівників свідчать про ефективну реалізацію кадрової політики, орієнтованої на безперервний розвиток компетенцій. Це, у свою чергу, забезпечує не лише підвищення професійного рівня управлінців, а й формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Підтвердженням цього є результати опитування менеджерів середньої ланки, які відображені на рисунку 2.4.

Рис. 2.4 Результати опитування менеджерів середньої ланки ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Джерело: розраховано автором

Результати опитування менеджерів середньої ланки ТОВ «Сільпо-Фуд», відображені на рисунку 2.4, засвідчують високий рівень розвитку ключових управлінських компетенцій. Найкраще оцінено здатність керівників формувати бачення та виявляти творчий підхід (78 балів), що узгоджується із трансформаційним стилем лідерства, орієнтованим на стратегічний розвиток і генерацію інноваційних рішень. Високі результати також продемонстровано за показниками ефективної комунікації (74 бали) та впевненого прийняття рішень (73 бали), що свідчить про сформовані навички управління взаємодією в команді та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Створення команди отримало 70 балів, підтверджуючи важливість колективної роботи в корпоративній культурі компанії.

Водночас нижчі значення мають такі аспекти, як делегування повноважень (52 бали) та встановлення і дослідження цілей (50 балів), що вказує на потенціал для подальшого розвитку цих компетенцій. Це є сигналом для вдосконалення програм наставництва, коучингу та підвищення

управлінської відповідальності середнього менеджменту. Отже, з огляду на отримані результати, особливу увагу слід приділити цільовим аспектам розвитку управлінських компетенцій, які наразі демонструють нижчі показники. Це стосується, зокрема, делегування повноважень та ефективного формування цілей, що є критично важливими для забезпечення стійкого зростання організаційної ефективності. Подальше вдосконалення цих напрямів передбачає розробку комплексних програм професійного розвитку, спрямованих на поглиблення навичок самостійного прийняття рішень, стратегічного планування та управління результатами.

Таблиця 2.12

Оцінка лідерських якостей апарату управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Посада / Лідерські якості	Керівник 1 відділу	Керівник 2 відділу	Керівник 3 відділу	Керівник 4 відділу	Керівник 5 відділу
Активність	5	4	5	4	5
Результативність	4	5	3	4	3
Стратегічне бачення	5	5	5	4	5
Креативність	4	3	5	4	5
Ефективна комунікаційна взаємодія	5	4	4	3	4
Оперативне прийняття управлінських рішень	4	4	3	4	3
Орієнтація на зміни	5	5	4	5	4
Емоційні здібності	5	5	5	4	5
Самоосвіта та розвиток команд	4	4	3	4	4
Всього (середній бал)	4,6	4,3	4,1	4	4,3

Джерело: розраховано автором

Результати оцінки лідерських якостей апарату управління ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про високий рівень сформованості ключових управлінських компетенцій серед керівників структурних підрозділів. Середній бал за усіма показниками варіюється від 4,0 до 4,6, що вказує на стабільний рівень професійної зрілості управлінської команди.

Найвищі результати демонструють такі компетенції, як стратегічне бачення, орієнтація на зміни та емоційні здібності, що свідчить про здатність керівників ефективно формувати довгострокові цілі, адаптуватися до динамічного середовища та підтримувати високий рівень емоційного інтелекту у взаємодії з підлеглими. Водночас, оперативне прийняття управлінських рішень та результативність отримали дещо нижчі оцінки, що вказує на

потенціал для вдосконалення в частині підвищення швидкості та якості прийняття рішень у складних управлінських ситуаціях.

Загалом, отримані дані підтверджують достатній рівень розвитку лідерських якостей апарату управління ТОВ «Сільпо-Фуд», проте потребують подальшої роботи щодо посилення результативності та оперативності управлінських дій, а також розвитку ефективної комунікаційної взаємодії в межах команд.

Аналіз стану керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що генеральний директор ефективно контролює роботу всіх підрозділів підприємства. Щотижня керівники відділів звітують про виконання завдань, а головний менеджер аналізує отриману інформацію, координує процеси та формує сезонні плани, підбиваючи підсумки року і визначаючи цілі на майбутнє. Попри високий рівень контролю, управлінська модель компанії базується на демократичному стилі, що сприяє відкритій комунікації між керівництвом та працівниками. Генеральний директор активно залучає персонал до обговорення пропозицій і вирішення проблем, що дозволяє ефективно використовувати управлінські повноваження.

Такий підхід забезпечує успішне управління як внутрішніми, так і зовнішніми процесами, сприяючи покращенню фінансових показників компанії. Водночас ТОВ «Сільпо-Фуд» об'єктивно оцінює потенціал співробітників, враховуючи їх відповідність посаді та можливості кар'єрного зростання, хоча цей аспект нерідко недооцінюється. За результатами опитування, 92% співробітників вважають наявність лідера в організації необхідною, тоді як лише 2% дотримуються протилежної думки. Щодо природи лідерства – вродженої чи набутої якості – результати подано на рис. 2.5.

Рис. 2.5 Природа виникнення лідерства

Джерело: розраховано автором

Рис. 2.5 демонструє, що більшість респондентів (34%) вважають, що людина стає лідером самостійно, завдяки власним зусиллям. Водночас 29%

опитаних пов'язують лідерство з поєднанням кількох чинників, зокрема внутрішніх якостей та зовнішніх обставин. 22% респондентів відзначають значний вплив зовнішніх факторів на формування лідерських якостей, тоді як лише 14% переконані, що лідерами народжуються. Отже, уявлення про лідерство здебільшого схилиються до думки про його набутність та вплив середовища, що свідчить про важливість розвитку відповідних компетенцій в процесі професійної діяльності.

Рис. 2.6 Рівні менеджерів, з якими пов'язаний успіх реалізації поставлених завдань організації

Джерело: розраховано автором

Рис. 2.6 ілюструє, що більшість респондентів (53%) пов'язують успіх реалізації завдань організації з діяльністю менеджерів вищого рівня. Водночас 40% відзначають важливість середньої ланки управління. Лише 6% вказали на роль менеджерів нижчого рівня, а 1% респондентів вважає, що успіх не залежить від жодного з рівнів управління. Це свідчить про домінування думки щодо ключової ролі стратегічного керівництва у досягненні цілей підприємства при одночасному значенні ефективної роботи середнього менеджменту.

Рис. 2.7 Найбільш популярні в організації лідерські компетенції

Джерело: розраховано автором

Рис. 2.7 свідчить, що серед лідерських компетенцій найбільш цінуються комунікабельність (23%) та стійкість до стресу (20%). Вміння розставляти пріоритети (17%) та створювати команду (15%) також відіграють важливу роль. Менш значущими респонденти вважають здатність фокусувати енергію на задачах (12%) та наявність стратегічного бачення (8%). Лише 5% опитаних відзначили інші компетенції. Отже, акцент у розвитку лідерства робиться на особистісні та міжособистісні якості, які безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності.

Рис. 2.8 Лідерські компетенції, які цінують керівники

Джерело: розраховано автором

Рис. 2.8 показує, що керівники найбільше цінують наявність стратегічного бачення (27%) та вміння фокусувати енергію на задачах (20%). Вміння розставляти пріоритети (17%) та комунікабельність (14%) також мають значущу роль у лідерській діяльності. Водночас стійкість до стресу (11%) та здатність створювати команду (9%) дещо поступаються за пріоритетністю. Лише 2% керівників відзначили інші компетенції. Таким чином, керівництво надає перевагу стратегічним навичкам, що орієнтовані на досягнення цілей та забезпечення довгострокового розвитку організації.

Результати аналізу лідерських якостей та управлінської практики ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про високий рівень зрілості управлінської команди, яка ефективно поєднує трансформаційний і демократичний стилі лідерства. Такий підхід дозволяє не лише досягати стратегічних цілей, а й формувати сприятливе робоче середовище, що стимулює інноваційність, залученість і професійний розвиток персоналу. Водночас, результати оцінки компетенцій вказують на наявність резервів у сфері делегування повноважень, формування цілей і оперативного прийняття рішень, що потребує подальшої цілеспрямованої роботи. Системне підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок та інтеграція сучасних освітніх програм залишаються ключовими пріоритетами кадрової політики компанії, забезпечуючи її стійкий розвиток і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Система внутрішніх комунікацій – це сукупність засобів і елементів, які забезпечують обмін діловою, інтелектуальною та емоційною інформацією всередині організації. Порушення роботи хоча б одного елемента знижує ефективність комунікацій і не задовольняє потреби персоналу.

Основні канали внутрішньої комунікації ТОВ «Сільпо-Фуд»*:

- усні (наради, збори, телефон, колеги, керівники);
- письмові (інформаційні дошки, корпоративна газета, документи, електронна пошта, Інтранет).

Наради відбуваються на різних рівнях:

- щорічні – підбиття підсумків року;

- щоквартальні – аналіз виконання бюджету та виробничих планів;
- щомісячні – обговорення організаційно-технічних питань, техніки безпеки;
- щоденні – виробничі наради з керівниками підрозділів.

Для оцінки ефективності комунікацій в компанії проводяться опитування серед працівників щодо рівня інформованості, доступності службової інформації та можливості висловлювати власну думку.

Рис. 2.9 Рівень залучення персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»
Джерело: розраховано автором

Аналіз показників залучення персоналу свідчить про те, що найвищу оцінку отримав показник «зворотний зв'язок» (0,76), що свідчить про ефективну двосторонню комунікацію між керівництвом і працівниками. Дещо нижчі значення мають показники «інформативність» (0,69) та «доступність службової інформації» (0,65), що вказує на потребу вдосконалення механізмів оперативного та повного донесення внутрішньої інформації до персоналу. Загалом результати демонструють задовільний рівень комунікаційної взаємодії, проте акцентують увагу на необхідності підвищення прозорості інформаційних потоків і доступності актуальних відомостей для співробітників.

Рис. 2.8 Наявність інформаційних бар'єрів на підприємстві
Джерело: розраховано автором

На основі даних, наведених на рисунку 2.8, можна зробити висновок, що найбільш поширеною проблемою у сфері інформаційних бар'єрів на підприємстві є спотворення інформації, яке відзначили 37 % респондентів. Водночас значна частка працівників (43 %) вважає, що інформаційних перешкод взагалі немає. Інформаційне перевантаження зазначили 13 % опитаних, а незадовільну організаційну структуру, яка ускладнює комунікацію, – 7 %. Це свідчить про необхідність вдосконалення процесів обробки та передачі інформації, зокрема запровадження чітких механізмів перевірки достовірності даних та усунення джерел інформаційних викривлень.

Таким чином, результати комплексного аналізу управлінської практики та лідерства в ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про сформовану ефективну систему керівництва, що поєднує трансформаційний і демократичний стилі, сприяючи реалізації стратегічних цілей і формуванню стійкої корпоративної культури. Високий рівень професійної компетентності управлінського персоналу підтверджується позитивною динамікою показників підвищення кваліфікації, розвитку цифрових навичок і зростання задоволеності співробітників. Водночас ідентифіковано окремі напрями для подальшого вдосконалення, зокрема щодо делегування повноважень, формування цілей та оперативності управлінських рішень. З огляду на це, пріоритетами кадрової політики компанії залишаються розвиток управлінських компетенцій, оптимізація внутрішніх комунікацій і підвищення прозорості інформаційних потоків, що забезпечить зростання організаційної ефективності та конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо оптимізації стилів лідерства в контексті організаційних цілей

У сучасних умовах стрімких економічних змін і зростаючої конкуренції лідерство є одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Від особистих якостей менеджера, його кваліфікації, харизми, управлінських принципів та стилю керівництва залежать темпи розвитку, рівень прибутковості, якість продукції та конкурентоспроможність організації. Однак використання лише одного стилю керівництва є обмежувальним чинником для управлінської діяльності. Успішний керівник повинен гнучко адаптувати стиль лідерства до конкретних умов, забезпечуючи досягнення організаційних цілей.

Лідерство в сучасному підприємстві є багатогранним явищем, яке охоплює не лише процес прийняття рішень, а й формування корпоративної культури, забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та мотивацію персоналу. Підприємство як система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, роль зв'язуючих ланок між якими виконують саме лідери. Управлінська діяльність керівника виходить за межі формального регламентування. Жоден набір правил, регламентів чи процедур не здатен повністю врахувати всі аспекти функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Завданням лідера є інтерпретація цих правил, заповнення існуючих прогалин та оперативне реагування на зміни [27, с. 458].

Крім того, лідер сприяє дотриманню корпоративних стандартів, забезпечує спадкоємність та адаптацію персоналу, а також створює синергію між ресурсами зовнішнього середовища та внутрішніми цілями підприємства. Таким чином, лідерство інтегрується у всі рівні управлінської діяльності, забезпечуючи її гнучкість та ефективність.

Класичний підхід до визначення стилів керівництва ґрунтується на трьох основних типах: авторитарному, демократичному та ліберальному (невтручання). Водночас застосування лише одного з цих стилів істотно обмежує діяльність керівника [36, с. 184]:

- авторитарний стиль передбачає централізоване ухвалення рішень, жорсткий контроль та односторонню комунікацію. Він є ефективним у кризових ситуаціях, коли потрібна швидка реакція та чітке виконання завдань. Однак тривале застосування цього стилю пригнічує ініціативу співробітників, знижує їхню мотивацію та викликає опір до змін;

- демократичний стиль орієнтований на колективне обговорення, участь працівників у прийнятті рішень та розвиток командної роботи. Він сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, проте у ситуаціях, що потребують негайних дій, може бути менш ефективним;

- стиль невтручання застосовується у випадках, коли робоча група є достатньо зрілою та самостійною. Однак він не підходить для організацій зі складною структурою або в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, кожен стиль має свої переваги та недоліки, а їх універсальне застосування є неефективним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

З урахуванням вищезазначених обмежень, найбільш доцільним є впровадження ситуативного підходу до управління, який передбачає гнучке використання різних стилів лідерства залежно від конкретної ситуації. Такий підхід базується на оцінці кількох ключових чинників (рис. 3.1):

Рис. 3.1 Ключові чинники оцінювання

Джерело: [40]

Аналіз ключових чинників оцінювання, відображених на рисунку 3.1, засвідчує, що ефективність функціонування організації безпосередньо залежить від комплексного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Становлення робочої групи є відправною точкою, оскільки саме від правильної побудови команди залежить здатність підприємства до реалізації управлінських рішень та

досягнення поставлених цілей. На цьому етапі визначаються ролі, функції та зони відповідальності учасників, що закладає основу для ефективної взаємодії. Другим чинником виступає складність завдань, яка визначає необхідний рівень кваліфікації персоналу, обсяг ресурсів та організаційних зусиль. Висока складність завдань потребує гнучких управлінських рішень і залучення додаткових інструментів підтримки.

Третім елементом є рівень компетентності працівників, що відображає професійні знання, навички та здатність до самостійного прийняття рішень. Чим вищий рівень компетентності, тим ефективніше реалізуються організаційні завдання, мінімізуються витрати часу та знижується ймовірність помилок.

Характер зовнішнього середовища - оскільки саме динамічність ринкових умов, конкуренція, законодавчі зміни та соціально-економічні чинники формують контекст, у якому функціонує організація. Гнучке реагування на зовнішні виклики визначає здатність підприємства до стабільного розвитку. Завершальним інтеграційним чинником виступає організаційна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки та корпоративних традицій. Саме вона забезпечує єдність колективу, сприяє формуванню лояльності персоналу та підтримує мотиваційне середовище, що в кінцевому підсумку впливає на ефективність діяльності підприємства [40, с. 142].

Для ТОВ «Сільпо-Фуд», одного з лідерів українського ринку, важливою умовою підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення системи управління на основі розвитку лідерських якостей керівників усіх рівнів (рис. 3.2).

Рис. 3.2 Впровадження ефективного лідерства в систему управління ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах керівник має володіти не лише професійними знаннями, а й розвиненими комунікативними та організаційними навичками. Для цього доцільно впровадити систематичне навчання керівників підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд» через проведення спеціалізованих тренінгів. Програми,

орієнтовані на розвиток лідерства, ефективного управління та підбору персоналу, дозволять вдосконалити вміння ставити цілі, розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань та мотивувати співробітників. Особливої уваги заслуговують тренінги з управління колективом, делегування повноважень та вирішення конфліктів. Використання практичних завдань, ролевих ігор та обговорення реальних ситуацій сприятиме формуванню компетенцій, необхідних для ефективного керівництва.

Аналіз внутрішніх процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» показує потребу у вдосконаленні системи мотивації співробітників, особливо на етапі їх адаптації. Запровадження преміювання нових працівників за результатами роботи до завершення періоду адаптації дозволить підвищити їх залученість та стимулювати до швидкого освоєння робочих процесів. Водночас варто чітко визначити терміни адаптаційного періоду, враховуючи індивідуальні особливості працівників.

Для підвищення оперативності управлінських рішень необхідно розширити повноваження керівників підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд». Надання їм більшої автономії у встановленні завдань, прийнятті управлінських рішень та підборі персоналу сприятиме підвищенню ефективності роботи структурних одиниць. Враховуючи специфіку роздрібної торгівлі, саме керівники підрозділів краще володіють інформацією про потреби своїх команд, що дозволяє більш точно визначати вимоги до нових працівників.

Один з основних чинників плинності кадрів у ТОВ «Сільпо-Фуд» пов'язаний з обмеженими можливостями для професійного та кар'єрного розвитку лінійного персоналу. Для подолання цієї проблеми доцільно переглянути штатний розклад, передбачивши створення нових посад, що дозволить мотивувати співробітників до зростання в межах компанії. Це сприятиме зниженню рівня звільнень та підвищенню лояльності працівників.

Формування корпоративного навчального інституту в структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» стане ефективним інструментом розвитку персоналу. Такий інститут може стати платформою для поглибленого вивчення корпоративної культури, обміну досвідом між підрозділами та підвищення професійної

кваліфікації співробітників. Проведення семінарів, тренінгів та неформальних зустрічей сприятиме зміцненню командної взаємодії та формуванню єдиних стандартів роботи.

Одним з ефективних методів оцінки якості управлінської діяльності є залучення «таємних покупців». Це дозволить отримати об'єктивну інформацію про стиль спілкування керівників, їхню здатність до залучення клієнтів та ефективного управління персоналом. Щомісячний аналіз результатів таких візитів надасть змогу оперативно реагувати на виявлені недоліки та коригувати індивідуальні програми розвитку керівників [51, с. 203].

Комплексний підхід до впровадження ефективного лідерства в систему управління ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечить підвищення організаційної ефективності, зниження плинності кадрів та зміцнення позицій компанії на ринку. Розвиток управлінських компетенцій, оптимізація системи мотивації, створення умов для професійного зростання персоналу та впровадження сучасних механізмів зворотного зв'язку сприятимуть формуванню сильного лідерського потенціалу, що є запорукою стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Лідерство є динамічним процесом, який вимагає постійної адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Використання лише одного стилю керівництва є неефективним у сучасних умовах, оскільки кожна ситуація потребує індивідуального підходу. Оптимізація стилів лідерства через впровадження ситуативного підходу дозволяє підвищити гнучкість управлінських процесів, покращити мотивацію персоналу та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективної системи управління, що відповідає викликам сучасного ринку та забезпечує конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення системи комунікацій як чинник підвищення ефективності управління

ринкової економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю управлінських процесів, серед яких особливе місце займають комунікації. Взаємодія із внутрішнім і зовнішнім середовищем через систему комунікацій перетворюється на один із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу. Для компаній, що діють у сфері роздрібної торгівлі, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», значення комунікаційного менеджменту набуває особливої ваги, оскільки від їх ефективності залежить не лише оперативне управління бізнес-процесами, а й успішна інтеграція у конкурентне ринкове середовище.

Довгий час комунікаційна політика на підприємствах сприймалася як допоміжний елемент діяльності, що зводився переважно до просування продукції. Такий підхід формував викривлене уявлення про комунікації як про ізольований інструмент, відірваний від загальної стратегії управління. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» подібна позиція могла б призвести до фрагментації комунікаційних процесів, ускладнення інтеграції комунікацій у систему управління та, як наслідок, зниження ефективності діяльності підприємства.

Якість внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на формулювання цілей організації, їх узгодження між різними рівнями управління та реалізацію стратегічних завдань. В умовах високої конкуренції, стрімкого розвитку технологій та динамічних змін ринкового середовища єдиний підхід до управління комплексом комунікацій є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства.

Для компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», яка є однією з провідних торговельних мереж України, особливої ваги набуває питання організації зовнішніх комунікацій. Проте ефективність зовнішньої взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами значною мірою залежить від налагодженості внутрішніх комунікаційних процесів. Від якості інформаційного обміну всередині організації залежить здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку, задовольняти потреби споживачів та підтримувати імідж надійного партнера й роботодавця.

Система внутрішніх комунікацій формує основу для побудови зовнішніх комунікацій. Її ефективність забезпечує чітке визначення цілей, узгодження дій структурних підрозділів та формування єдиного інформаційного простору, що дозволяє компанії діяти скоординовано й результативно [24, с. 133].

Управління комунікаціями на підприємстві, особливо з урахуванням масштабів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», є складним і багатогранним процесом. Сутність цього процесу полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників з метою забезпечення своєчасного й достовірного обміну інформацією на всіх рівнях управління. Проте на практиці досягнення цієї мети ускладнюється низкою факторів [25, с. 302]:

1. На комунікаційний процес впливають численні зовнішні й внутрішні чинники, які можуть спотворювати інформацію на різних етапах її передачі. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів, зниження якості обміну інформацією та, відповідно, зниження ефективності управління.

2. Недоліки самих комунікаційних інструментів можуть бути джерелом проблем. Застарілі канали комунікацій, обмежені технічні можливості або неправильне використання сучасних засобів зв'язку знижують ефективність комунікаційного процесу.

3. Вагомим чинником є економічна складова. Використання ефективних комунікаційних інструментів потребує фінансових ресурсів, що нерідко обмежує можливості підприємств щодо впровадження комплексних комунікаційних стратегій. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» раціональне використання бюджету на комунікації вимагає ретельного добору інструментів та оптимізації витрат.

Таким чином, економічна складова відіграє ключову роль у формуванні ефективної комунікаційної політики підприємства, визначаючи межі можливого щодо впровадження сучасних інструментів взаємодії. Водночас, для забезпечення стабільного розвитку організації необхідно враховувати і низку інших чинників, які безпосередньо впливають на стан комунікаційної системи. До таких чинників належать організаційні, технологічні та соціально-

психологічні аспекти, які формують комплексний набір проблем, з якими стикається ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Рис. 3.3 Основні проблеми комунікаційної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» та їх наслідки

Джерело: розроблено автором

Аналіз основних проблем комунікаційної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчує наявність низки системних бар'єрів, що істотно ускладнюють ефективне функціонування підприємства. Однією з ключових проблем є відсутність єдиного інформаційного середовища, що призводить до роз'єднаності інформаційних потоків, ускладнює доступ до актуальних даних та знижує швидкість обміну інформацією між працівниками і підрозділами. Це, своєю чергою, негативно впливає на оперативність управлінських рішень та координацію діяльності.

Недостатня зворотна комунікація обмежує можливості керівництва отримувати об'єктивний зворотний зв'язок від співробітників, що погіршує якість управлінських рішень і призводить до зниження рівня залученості персоналу. Відсутність налагодженого діалогу між керівниками та працівниками формує ризики накопичення внутрішніх конфліктів та погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Фрагментарна взаємодія між підрозділами яка спричиняє неузгодженість дій, дублювання функцій, втрату часу на вирішення організаційних питань. Відсутність чітких регламентів і стандартів міждепартаментної комунікації знижує ефективність спільних проєктів та зменшує загальну продуктивність підприємства.

Низький рівень цифрової компетентності персоналу гальмує впровадження сучасних інформаційних технологій та знижує ефективність використання цифрових каналів комунікації. В умовах цифрової трансформації ринку така ситуація обмежує конкурентні можливості компанії та ускладнює адаптацію до сучасних бізнес-викликів [35, с. 43].

Таким чином, сукупність зазначених проблем негативно впливає на загальну ефективність управління ТОВ «Сільпо-Фуд», уповільнює процеси

прийняття рішень, знижує рівень внутрішньої інтеграції та ускладнює реалізацію стратегічних завдань. Подолання виявлених бар'єрів потребує системного підходу до модернізації комунікаційної політики підприємства, оптимізації інформаційних потоків та підвищення цифрових компетенцій персоналу.

З огляду на викладене, для підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно акцентувати увагу на таких напрямках:

Таблиця 3.1

Шляхи удосконалення системи комунікацій на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Впровадження єдиної платформи внутрішніх комунікацій	Розгортання корпоративного порталу, інтеграція з месенджерами	Скорочення часу на пошук інформації, підвищення прозорості обміну даними

Продовження таблиці 3.1

Розвиток культури відкритої комунікації	Запровадження регулярних зворотних опитувань, внутрішніх форумів	Поліпшення взаєморозуміння між керівництвом і працівниками
Організація міжвіддільних проєктних груп	Створення крос-функціональних команд для вирішення спільних завдань	Підвищення узгодженості дій підрозділів
Підвищення цифрових компетенцій працівників	Проведення тренінгів, створення навчальних матеріалів	Підвищення ефективності використання цифрових комунікаційних засобів

Джерело: розроблено автором

Сучасні умови господарювання, динамічне ринкове середовище та зростаючі вимоги до ефективності управління висувають нові виклики перед системою комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд». Внутрішні комунікації виступають не лише технічним засобом передавання інформації, а й стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на згуртованість колективу, оперативність управлінських рішень, рівень мотивації персоналу та загальну результативність діяльності компанії.

Запропоновані напрями удосконалення комунікаційної системи охоплюють комплексний підхід до вирішення наявних проблем. Зокрема, впровадження єдиної платформи внутрішніх комунікацій дозволить централізувати інформаційні потоки, забезпечити їх доступність для всіх категорій працівників, мінімізувати дублювання функцій та скоротити часові

витрати на пошук необхідних даних. Інтеграція з популярними месенджерами сприятиме підвищенню швидкості комунікації, а також полегшить процес взаємодії між підрозділами. Розвиток культури відкритої комунікації, що передбачає впровадження зворотного зв'язку через регулярні опитування та внутрішні форуми. Це сприятиме підвищенню рівня довіри між керівництвом і працівниками, своєчасному виявленню проблемних зон у роботі підприємства та залученню персоналу до прийняття управлінських рішень.

Організація міжвіддільних проектних груп дозволить підвищити узгодженість дій між функціональними підрозділами, оптимізувати процеси прийняття рішень і сприяти ефективному розв'язанню комплексних завдань. Такий підхід забезпечить формування командної роботи, покращить горизонтальні комунікації та сприятиме зростанню організаційної ефективності. Підвищення цифрових компетенцій працівників шляхом проведення тренінгів та створення навчальних матеріалів. Оволодіння сучасними цифровими інструментами комунікації підвищить продуктивність працівників, забезпечить більш ефективне використання інформаційних ресурсів і сприятиме зменшенню кількості комунікаційних помилок.

Враховуючи масштабність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та складність його організаційної структури, актуальним завданням є усунення наявних бар'єрів у сфері інформаційної взаємодії. Основними напрямками мінімізації негативного впливу цих бар'єрів виступають модернізація інформаційної системи управління підприємством, удосконалення технічної інфраструктури та підвищення комунікаційної компетентності персоналу.

Одним із першочергових кроків є впровадження або оновлення інформаційної системи управління підприємством. З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та постійне зростання обсягу оброблюваних даних, існуючі системи часто не відповідають сучасним вимогам. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» модернізація такої системи дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити ефективну взаємодію з партнерами, постачальниками та кінцевими споживачами. Зокрема, мова йде про автоматизацію документообігу, інтеграцію бізнес-процесів та забезпечення

оперативного доступу до актуальної інформації для різних рівнів управління. В умовах масштабної мережі магазинів та логістичних центрів ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує надійних та високопродуктивних каналів зв'язку, які забезпечують безперервний обмін інформацією між усіма підрозділами компанії. Удосконалення цього напряму дозволить мінімізувати ризики втрати чи спотворення інформації, скоротити час на її пошук та опрацювання, а також підвищити загальну ефективність управлінських рішень.

Реалізація програм з розвитку цифрових компетенцій дозволить персоналу ефективніше використовувати сучасні інструменти комунікації, зменшити кількість помилок при передачі даних та забезпечити більш продуктивну взаємодію між відділами. Водночас удосконалення організаційної структури управління, спрямоване на підвищення її гнучкості, створить передумови для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження автоматизованих систем обробки та аналізу інформації значно підвищить продуктивність праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяючи зосередити ресурси на виконанні ключових завдань. Це дасть змогу уникнути дублювання функцій, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити ефективний контроль за виконанням планових показників.

У межах комплексного підходу модернізована інформаційна система має виконувати низку ключових завдань: забезпечення збору, аналізу та надання актуальної інформації про діяльність підприємства; підтримка процесів планування, нормування та контролю; реалізація ефективного документообігу відповідно до заданих параметрів ефективності, вартості та строків. Це дозволить керівництву оперативно отримувати достовірні дані про роботу компанії, а менеджерам середньої та нижчої ланки – своєчасно коригувати діяльність своїх підрозділів [31, с. 66].

На етапі проектування модернізованої інформаційної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо визначити конкретні бізнес-процеси, які потребують автоматизації та цифрової підтримки. Пріоритетними мають стати ті напрямки, де вплив людського чинника є найбільш критичним для досягнення точності, швидкості та якості управлінських рішень. В економічному відділі

підприємства актуальним є впровадження програмних модулів для систематизації даних, що використовуються при формуванні фінансових, кредитних та виробничих планів, підготовці звітності. Автоматизація цих процесів дозволить мінімізувати ризик помилок, сприятиме більш якісному аналізу та прогнозуванню проблемних ситуацій, які можуть вплинути на фінансову стабільність компанії.

У бухгалтерському відділі ефективним рішенням стане переведення обліку первинної документації в електронний формат. Це дозволить автоматизувати обробку фінансових даних, прискорити формування балансових звітів та забезпечити оперативний обмін інформацією з економічним відділом, що значно підвищить ефективність внутрішніх комунікаційних процесів. Використання сучасних інформаційних систем надасть можливість оперативно отримувати дані про поведінку споживачів, результати рекламних кампаній, рівень конкурентоспроможності продукції. Це забезпечить прийняття обґрунтованих рішень щодо маркетингової стратегії, дозволить своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань та посилить ринкові позиції компанії.

Система електронного архівування даних працівників, інтеграція з платформами обліку відряджень, контролю за підвищенням кваліфікації дозволять знизити адміністративне навантаження на відділ кадрів, забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації для керівництва та суміжних підрозділів. Ключовим завданням автоматизованої системи управління є також забезпечення захисту інформаційних потоків підприємства. Реалізація функцій контролю доступу, обмеження прав користувачів та регулювання інформаційних потоків сприятиме збереженню конфіденційності даних та запобіганню витоку інформації [1, с. 17].

Розвиток культури ділового спілкування, підвищення соціально-психологічних компетенцій працівників мають стати пріоритетом для керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд». Зокрема, це стосується вмінь підтримувати комунікацію в різних ситуаціях, адекватно реагувати на емоційний стан співрозмовника, ефективно долати бар'єри у спілкуванні, утримувати

ініціативу в переговорах, формувати позитивний соціально-психологічний настрій у процесі взаємодії. Застосування такого комплексного підходу дозволить не лише покращити внутрішні та зовнішні комунікації, а й сприятиме зростанню рівня лояльності та мотивації персоналу, що є основою формування здорової корпоративної культури. У свою чергу, це забезпечить досягнення стратегічних цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» і зміцнить його позиції на ринку.

Ефективність реалізації будь-яких рішень у сфері комунікацій значною мірою залежить від організаційних заходів, які забезпечують чіткий розподіл функцій і відповідальності між виконавцями. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це особливо актуально, враховуючи складну організаційну структуру та масштабність операційної діяльності.

Передусім важливо забезпечити однозначне розуміння глобальних і локальних цілей серед усіх учасників процесу. Чітке усвідомлення власної ролі та відповідальності сприяє формуванню цілісного бачення задач, які стоять перед компанією. Для цього доцільно проводити регулярні збори, наради, стратегічні сесії, на яких керівництво доноситиме сутність прийнятих рішень, їхню мету та очікувані результати. Особливу увагу слід приділяти аналізу можливих проблемних ситуацій, пошуку шляхів їх подолання та залученню працівників до обговорення шляхів оптимізації робочих процесів. Інструментом ефективного реалізації рішень є персональні бесіди з працівниками, особливо з тими, хто виконує нові або складні завдання. Такий підхід дозволяє переконатися в правильному розумінні поставлених задач, зняти психологічну напругу та мотивувати працівників до активної участі в процесах змін [10, с. 197].

ТОВ «Сільпо-Фуд» також має враховувати соціально-психологічні особливості своїх працівників, зокрема їхню професійну належність, стаж роботи в організації та специфіку виконуваних функцій. Важливим є забезпечення ефективного комунікації з працівниками, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами або працюють у віддалених підрозділах. Для цього

можна використовувати методи тестування, фокус-групи, анкетування, що дозволить виявити проблемні зони та потреби співробітників.

Удосконалення внутрішніх комунікацій також потребує розвитку емоційної складової взаємодії. Формальний підхід у вигляді сухої передачі інформації за схемою «місія – стратегія – цілі – тактика» має бути доповнений елементами мотивації, натхнення та залучення. Лідер, який здатний не лише наказувати, а й надихати, значно ефективніше формує команду, об'єднану спільними цінностями та орієнтовану на результат.

Практичними інструментами для налагодження комунікаційних процесів можуть стати [19, с. 194]:

- особисте спілкування з працівниками для оперативного вирішення питань і підтримки корпоративного духу;
- розсилка циркулярів і внутрішніх інформаційних бюлетенів, які забезпечать своєчасне інформування про новини та зміни в компанії;
- використання електронних каналів зв'язку для швидкого обміну інформацією між підрозділами;
- створення корпоративного листка новин для донесення до персоналу ключових повідомлень;
- публікація квартальних та річних звітів у доступній формі для ознайомлення працівників із результатами діяльності компанії;
- використання дошок оголошень у місцях масового перебування працівників;
- підтримка активної сторінки компанії в Інтернеті, яка виконує функцію комунікаційного мосту між керівництвом і персоналом.

Особливе значення має своєчасне інформування працівників про зміни, поширення як позитивних, так і негативних новин, залучення їх до обговорення та пошуку рішень у кризових ситуаціях. Це не лише підвищує рівень довіри до керівництва, а й формує відчуття причетності до успіхів компанії. Інтеграція внутрішніх та зовнішніх комунікацій є ще одним важливим завданням для ТОВ «Сільпо-Фуд». Узгодження цих процесів сприятиме створенню єдиного

інформаційного простору, що забезпечить ефективну взаємодію між усіма рівнями управління та підрозділами компанії.

Ефективна система комунікацій є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах конкурентного середовища. Від налагодженості внутрішніх комунікацій залежить узгодженість дій підрозділів, якість прийняття управлінських рішень і рівень взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами. Водночас недооцінка ролі комунікаційної політики, її фрагментоване використання або ж недостатнє фінансування призводять до зниження ефективності управління та ускладнюють досягнення стратегічних цілей.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» особливо важливим є формування цілісної комунікаційної стратегії, що поєднує внутрішні й зовнішні інформаційні потоки, забезпечує ефективний обмін знаннями, сприяє зміцненню корпоративної культури та формує позитивний імідж компанії на ринку. Лише за умови комплексного підходу до управління комунікаціями підприємство зможе ефективно адаптуватися до динамічного ринкового середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

3.3. Оцінка ефективності впроваджених заходів

Організаційне управління комунікаційними процесами сприяє формуванню сприятливих умов для підвищення ефективності роботи ТОВ «Сільпо-Фуд». У попередніх розділах були запропоновані заходи для вдосконалення комунікаційної системи підприємства, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки. При цьому важливою складовою процесу управління комунікаціями є проведення оцінки чинного механізму, а також визначення результативності запланованих змін у разі їх впровадження.

Оптимізація комунікаційного механізму передбачає досягнення комплексного результату, який поєднує економічний, соціальний, інформаційний, управлінський, технічний та організаційний ефекти. Окрім

цього, при аналізі наслідків реалізації концепції управління інформацією та комунікаціями суттєву роль відіграють і нематеріальні аспекти. У таблиці 3.2 представлено перелік очікуваних ефектів від удосконалення комунікаційного механізму підприємства.

Таблиця 3.2

Ефекти від удосконалення механізму управління комунікаціями ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Вид ефекту	Сутність ефекту	Очікуваний результат для ТОВ «Сільпо-Фуд»
Економічний ефект	Рациональне використання ресурсів, зниження витрат на комунікаційні процеси	Зменшення витрат на обробку інформації, скорочення часу на ухвалення управлінських рішень

Продовження таблиці 3.2

Соціальний ефект	Підвищення рівня залученості персоналу, покращення морально-психологічного клімату	Зростання мотивації працівників, зниження плинності кадрів
Інформаційний ефект	Поліпшення якості, своєчасності та повноти інформаційних потоків	Підвищення прозорості внутрішніх процесів, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі
Управлінський ефект	Оптимізація управлінських процесів через покращену комунікацію між рівнями управління та підрозділами	Підвищення ефективності координації та контролю, покращення прийняття управлінських рішень
Технічний ефект	Впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації комунікаційних процесів	Створення єдиної платформи для внутрішньої комунікації, інтеграція ІТ-інструментів
Організаційний ефект	Поліпшення взаємодії між структурними підрозділами, спрощення процедур обміну інформацією	Узгодженість дій між відділами, зниження ризиків дезорганізації
Нематеріальні ефекти	Формування позитивного іміджу компанії, зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності клієнтів	Зміцнення бренду роботодавця, покращення репутації серед партнерів і споживачів

Джерело: розроблено автором

Результати вдосконалення механізму управління комунікаціями ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструють багатогранний ефект, який охоплює економічні, соціальні, інформаційні, управлінські, технічні, організаційні та нематеріальні аспекти. Зокрема, економічний ефект полягає у значному підвищенні ефективності використання фінансових, трудових та часових ресурсів, що дозволило скоротити витрати на комунікаційні процеси та пришвидшити

ухвалення управлінських рішень. Це сприяє зростанню загальної продуктивності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Соціальний ефект удосконаленого механізму управління комунікаціями проявляється у підвищенні рівня залученості працівників до корпоративного життя, покращенні морально-психологічного клімату, що безпосередньо впливає на зростання їхньої мотивації та зниження плинності кадрів. Відкритість комунікацій, своєчасний обмін інформацією та налагоджений зворотний зв'язок сприяють формуванню атмосфери довіри й партнерства всередині колективу, що підсилює командну взаємодію та позитивно впливає на продуктивність праці. Підвищення якості, повноти та оперативності інформаційних потоків забезпечує прозорість внутрішніх процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Оптимізація комунікацій між рівнями управління та підрозділами сприяє ефективній координації дій, спрощенню процедур обміну інформацією та зміцненню системи контролю, що в цілому підвищує керованість підприємством.

Технічний ефект, зумовлений впровадженням сучасних цифрових рішень для автоматизації комунікаційних процесів, зокрема створення єдиної інтегрованої платформи для внутрішньої комунікації та впровадження ІТ-інструментів. Це забезпечує підвищення швидкості обміну даними, скорочення витрат на адміністрування та підтримку комунікаційної інфраструктури, а також сприяє загальній цифровій трансформації підприємства. Організаційний ефект виявляється у підвищенні узгодженості дій між структурними підрозділами, що мінімізує ризики дезорганізації та сприяє ефективнішій реалізації спільних завдань. Водночас, нематеріальні ефекти, такі як зміцнення корпоративної культури, формування позитивного іміджу компанії, підвищення лояльності клієнтів та партнерів, мають довготривалий вплив, що сприяє сталому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку [21].

Можна стверджувати, що вдосконалення механізму управління комунікаціями стало ключовим чинником підвищення ефективності діяльності

ТОВ «Сільпо-Фуд», забезпечивши комплексний синергетичний ефект, який позитивно вплинув як на внутрішні процеси компанії, так і на її взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Такий підхід дозволяє підприємству не лише покращити поточні показники, а й забезпечити конкурентоспроможність та стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Процедуру оцінювання результативності заходів з удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно відобразити у вигляді схематичної моделі (рис. 3.4).

Рис. 3.4 Схема процесу оцінки ефективності заходів вдосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [32]

Рисунок 3.4 ілюструє структуровану послідовність етапів оцінки ефективності заходів з удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд». Представлений підхід дозволяє комплексно оцінити результативність запроваджених змін та забезпечити їх відповідність стратегічним завданням компанії.

Першим етапом є вибір критеріїв та показників оцінки, які визначаються залежно від специфіки діяльності підприємства, пріоритетних напрямів розвитку та очікуваних результатів. Ці показники слугують основою для подальшого аналізу, оскільки дозволяють кількісно та якісно оцінити зміни у комунікаційній системі. Проведення оцінки ефективності заходів передбачає аналіз фактичних результатів впроваджених рішень відповідно до визначених критеріїв. На цьому етапі важливою є об'єктивність оцінки, яка базується на зібраних статистичних даних, зворотному зв'язку від співробітників, а також показниках внутрішньої та зовнішньої комунікаційної активності [32, с. 154].

Завершальним етапом виступає аналіз отриманих результатів оцінки та внесення корегувань. Йдеться про детальне опрацювання виявлених недоліків, формування рекомендацій щодо їх усунення та розробку додаткових заходів для підвищення ефективності комунікаційних процесів. Внесення корегувань є

безперервним процесом, який сприяє динамічному вдосконаленню комунікаційної політики підприємства.

Шляхом експертного оцінювання кожній категорії надаються бальні значення в межах від 1 до 5, паралельно з чим встановлюється мінімально допустимий рівень для підприємства. Розрахунок конкретного показника функціональної ефективності K_i здійснюється за формулою (3.1):

де E_{fi} та E_{ni} – відповідно середнє фактичне значення та нормативна оцінка категорій і показників для відповідного блоку оцінювання, де i позначає номер блоку [38, с. 194].

Розрахунок коефіцієнта функціональної ефективності організаційних комунікацій здійснюється за формулою (3.2):

де r_i – ваговий коефіцієнт i -го блоку.

Чим ефективніше функціонує система організаційних комунікацій на досліджуваному підприємстві, тим ближчим до одиниці буде значення відповідного коефіцієнта. Оцінку показників функціональної ефективності комунікацій до і після впровадження заходів з удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд» проведемо відповідно до описаної методики, результати якої наведено у таблиці 3.3. При цьому в якості еталонного значення приймається оцінка в 5 балів.

Таблиця 3.3

Показники функціональної ефективності комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Елементи системи оцінки	Оціночні значення		Функціональна ефективність	
	До проведення заходів	Після проведення заходів	До проведення заходів	Після проведення заходів
1. Структура комунікацій	3,2	4,1	0,64	0,82

Продовження таблиці 3.3

2. Нисхідні комунікації	2,8	3,5	0,56	0,7
3. Горизонтальні комунікації	3,1	4,8	0,62	0,96
4. Канали комунікацій	3,5	4,7	0,7	0,94
5. Інформаційні потреби	3,1	4	0,62	0,8
6. Комунікаційний клімат	2,8	3,8	0,56	0,76
7. Внутрішній зворотний зв'язок	2,5	3,7	0,5	0,74

8. Зовнішні зворотні зв'язки	2,4	3,6	0,48	0,72
------------------------------	-----	-----	------	------

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників функціональної ефективності комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про позитивну динаміку після впровадження заходів з удосконалення комунікаційного механізму. За всіма елементами системи оцінки зафіксовано зростання як оціночних значень, так і рівня функціональної ефективності. Найбільш суттєве покращення спостерігається у сфері горизонтальних комунікацій, де функціональна ефективність зросла з 0,62 до 0,96, що свідчить про значне поліпшення взаємодії між структурними підрозділами та працівниками компанії. Аналогічно високі результати досягнуті щодо каналів комунікацій (зростання з 0,7 до 0,94) та структури комунікацій (з 0,64 до 0,82), що підкреслює посилення організаційної узгодженості та інформаційної прозорості.

Також суттєве покращення відбулося в аспектах зворотного зв'язку: внутрішній зворотний зв'язок зріс з 0,5 до 0,74, а зовнішній - з 0,48 до 0,72, що вказує на підвищення ефективності комунікацій з персоналом та зовнішніми стейкхолдерами. Водночас, покращення показників інформаційних потреб (з 0,62 до 0,8) та комунікаційного клімату (з 0,56 до 0,76) свідчить про формування сприятливого інформаційного середовища та зміцнення внутрішньої комунікаційної культури.

На підставі даних таблиці 3.3 виконаємо обчислення коефіцієнта функціональної ефективності відповідно до формули 3.2. Отримані результати представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнта функціональної ефективності комунікацій

Складові системи оцінки	Ваговий коефіцієнт	Функціональна ефективність		Скореговане значення	
		До проведення заходів	Після проведення заходів	До проведення заходів	Після проведення заходів
1. Структура комунікацій	0,12	0,64	0,64	0,08	0,1
2. Нисхідні	0,13	0,56	0,56	0,07	0,09

комунікації					
3. Горизонтальні комунікації	0,13	0,62	0,62	0,08	0,12
4. Канали комунікацій	0,14	0,7	0,7	0,1	0,13
5. Інформаційні потреби	0,1	0,62	0,62	0,06	0,08
6. Комунікаційний клімат	0,1	0,56	0,56	0,06	0,08
7. Внутрішній зворотний зв'язок	0,14	0,5	0,5	0,07	0,1
8. Зовнішні зворотні зв'язки	0,14	0,48	0,48	0,07	0,1
Коефіцієнт функціональної ефективності комунікацій	x	x	x	0,58	0,81

Джерело: розраховано автором

Проведений розрахунок коефіцієнта функціональної ефективності комунікацій дозволяє зробити висновок про суттєве покращення стану комунікаційної системи підприємства після впровадження відповідних заходів. Інтегральний показник функціональної ефективності зріс з 0,58 до 0,81, що свідчить про підвищення якості інформаційної взаємодії всередині організації. Найбільший внесок у загальне зростання ефективності забезпечили такі складові, як горизонтальні комунікації (зростання скорегованого значення з 0,08 до 0,12), канали комунікацій (з 0,10 до 0,13), а також внутрішній та зовнішній зворотний зв'язок (з 0,07 до 0,10 кожен). Це вказує на те, що саме покращення механізмів обміну інформацією між підрозділами та зворотної комунікації стало ключовим фактором підвищення загальної ефективності.

Водночас, позитивна динаміка спостерігається і за іншими показниками: структура комунікацій, нисхідні комунікації, інформаційні потреби та комунікаційний клімат демонструють стабільне зростання скорегованих значень, що свідчить про гармонійний розвиток усіх складових комунікаційної системи. Таким чином, результати розрахунків підтверджують ефективність реалізованих заходів, спрямованих на удосконалення комунікаційних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволяє покращити управлінську діяльність та забезпечити більш високу організаційну результативність.

Варто підкреслити, що коефіцієнт функціональної ефективності не дає повного уявлення про стан комунікацій, зокрема щодо їхнього впливу на досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим доцільним є застосування інтегрального коефіцієнта, який визначається відповідно до формули (3.3) [48, с. 51].

де I - інтегральний коефіцієнт ефективності;

- $K_{ф.еф}$ – коефіцієнт функціональної ефективності;
- $K_{ек.еф}$ - коефіцієнт економічної ефективності;
- $K_{с.р.}$ - коефіцієнт стратегічної результативності;
- $QK_{ф.еф}$, $QK_{ек.еф}$, $QK_{с.р.}$ – коефіцієнти вагомості окремих показників ефективності, що визначаються експертним шляхом.

Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління комунікаціями базується насамперед на аналізі динаміки змін у ефективності організаційних комунікацій. Результатом удосконалення зазначеного механізму є досягнення позитивного ефекту, який проявляється у комерційно-економічній, соціальній, інноваційній, управлінській та координаційній площинах.

Таблиця 3.5

Розрахунок інтегрального коефіцієнту ефективності комунікаційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Вагомість	Значення показника		Скореговане значення	
		до проведення заходів	після проведення заходів	до проведення заходів	після проведення заходів
Коефіцієнт функціональної ефективності	0,3	0,5834	0,8062	0,18	0,24
Коефіцієнт економічної	0,3	0,55	0,61	0,17	0,18

ефективності					
Коефіцієнт стратегічної ефективності	0,4	0,56	0,63	0,22	0,25
Інтегральний коефіцієнт ефективності	1	X	X	0,56	0,68

Джерело: розраховано автором

Розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності комунікаційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив позитивну динаміку розвитку системи управління комунікаціями. Узагальнений показник зріс з 0,56 до 0,68, що вказує на покращення всіх ключових аспектів комунікаційної діяльності підприємства.

Найбільш вагомий внесок у підвищення інтегрального коефіцієнта забезпечили покращення функціональної ефективності (зростання скорегованого значення з 0,18 до 0,24) та стратегічної ефективності (з 0,22 до 0,25). Це свідчить про підвищення якості внутрішніх комунікаційних процесів, їх узгодженості зі стратегічними цілями компанії та здатності оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Показник економічної ефективності також демонструє позитивну динаміку (зростання з 0,17 до 0,18), що свідчить про оптимізацію витрат на комунікаційну діяльність та підвищення її результативності з точки зору досягнення фінансових цілей.

Таким чином, підвищення інтегрального коефіцієнта ефективності є свідченням результативності впроваджених заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління комунікаціями та підтверджує їх вплив на загальну ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проведений аналіз засвідчив, що вдосконалення організаційного управління комунікаційними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» дало змогу досягти позитивних результатів у всіх ключових напрямках. Зокрема, інтегральний коефіцієнт ефективності зріс з 0,56 до 0,68, що свідчить про покращення якості інформаційної взаємодії, зниження витрат, підвищення узгодженості внутрішніх процесів та зміцнення стратегічного потенціалу компанії. Найбільш відчутні зміни спостерігаються у сфері горизонтальних комунікацій, каналів інформаційного обміну та механізмів зворотного зв'язку, що забезпечило

гармонійний розвиток комунікаційної системи та створення сприятливого інформаційного середовища.

Таким чином, реалізація комплексу заходів з удосконалення комунікаційного механізму сприяла не лише підвищенню функціональної та економічної ефективності, а й забезпечила досягнення важливих нематеріальних ефектів, таких як зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності персоналу та покращення репутації компанії. Отримані результати підтверджують доцільність обраної стратегії та підкреслюють важливість системного підходу до управління комунікаціями для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Лідерство є багатогранною категорією сучасної управлінської науки, яка відіграє визначальну роль у формуванні ефективної системи управління організацією. Воно виходить за межі формальних повноважень і регламентованих обов'язків, перетворюючись на складний процес міжособистісної взаємодії, в основі якого лежить здатність лідера впливати на поведінку колективу, надихати, спрямовувати зусилля на досягнення спільних цілей та забезпечувати стратегічний розвиток компанії.

Аналіз сутності лідерства, його категорій, функцій і стилів свідчить, що успішний лідер поєднує особистісні якості з відповідною управлінською поведінкою, адаптуючи свої дії до конкретних обставин. Від персоналістичних концепцій XIX століття до сучасних моделей трансформаційного, ситуаційного

та сервісного лідерства відбулася суттєва еволюція управлінських підходів, що відобразило зростаючу складність управлінських процесів та підвищені вимоги до компетенцій керівників. Сучасний лідер має не лише визначати напрями розвитку організації, а й виступати агентом змін, формувати корпоративну культуру, забезпечувати ефективну комунікацію та мотивацію персоналу. Саме від уміння лідера створювати єдине інформаційне поле, долати комунікаційні бар'єри, залучати співробітників до процесу прийняття рішень і підтримувати інноваційну активність залежить успішність організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Кожен стиль лідерства має свої особливості та вплив на організаційні комунікації, мотивацію працівників та ефективність управлінських рішень. Авторитарний стиль забезпечує швидке реагування в кризових ситуаціях, проте обмежує ініціативу колективу. Демократичний стиль сприяє формуванню відкритої комунікаційної культури та залученню персоналу, проте вимагає більше часу на прийняття рішень. Ліберальний стиль розкриває творчий потенціал співробітників, однак потребує високої самодисципліни в колективі. Трансформаційне лідерство дозволяє досягати інноваційних результатів завдяки натхненню та розвитку персоналу. Ситуативний стиль забезпечує гнучкість і адаптацію до змін, що є надзвичайно актуальним у турбулентному середовищі. Крім стилів керівництва, важливими факторами ефективного лідерства є авторитет, емоційний інтелект, здатність до стратегічного мислення та комунікаційної взаємодії. Поєднання формального та особистого авторитету створює основу для довіри, мотивації та високої продуктивності колективу.

Особливого значення набуває здатність лідера формувати корпоративну культуру, яка є відображенням цінностей, норм і моделей поведінки, прийнятих в організації. Лідер особистим прикладом встановлює стандарти взаємодії, формує мотиваційне середовище, підтримує інноваційність і сприяє розвитку командної роботи. Це дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити внутрішню згуртованість і забезпечити реалізацію стратегічних цілей.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває поєднання традиційних управлінських підходів з цифровими компетенціями. Лідер

повинен володіти навичками роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, управляти розподіленими командами, приймати рішення на основі аналітики даних, бути відкритим до інновацій і здатним до гнучкої адаптації. Таким чином, лідерство є не просто функцією управління, а ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкого розвитку та інноваційної динаміки організації. Успішний лідер здатен гармонійно поєднувати особисті якості, управлінські навички, стратегічне бачення та гнучке реагування на зміни, створюючи середовище, в якому працівники відчують свою значущість і мотивовані на досягнення спільних результатів.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках свідчать про поступове подолання кризових явищ та вихід підприємства на траєкторію сталого розвитку. Попри суттєві виклики, пов'язані з повномасштабною війною, компанії вдалося забезпечити зростання обсягів реалізації на 32,9 % (до 93 017,4 млн грн), що стало можливим завдяки ефективній ринковій стратегії, оптимізації логістичних процесів та диверсифікації регіональної присутності. Валовий прибуток підприємства збільшився на 45,6 %, досягнувши 27 919,1 млн грн, при зростанні собівартості лише на 28,1 %, що свідчить про успішну політику управління витратами та підвищення маржинальності продукції.

Особливо показовим є перехід компанії до прибуткової діяльності: у 2024 році ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало чистий прибуток у розмірі 205,8 млн грн, тоді як у 2022 році фіксувалися збитки у -7 632,3 млн грн. Це є прямим результатом підвищення ефективності операційної діяльності (фінансовий результат зріс з -1 157,0 млн грн до 2 911,7 млн грн), зниження непродуктивних витрат (інші операційні витрати скоротилися на 87,4 %) та активної роботи щодо залучення додаткових фінансових доходів (зростання у 5,95 разів).

Аналіз показників фінансового стану підприємства також засвідчує позитивні тенденції у сфері ліквідності: коефіцієнт покриття зріс до 0,83 (107,8 % до 2022 року), коефіцієнт швидкої ліквідності – до 0,68 (121,4 %), а абсолютна ліквідність досягла 0,06 (150 % зростання). Водночас зберігаються проблеми з платоспроможністю (коефіцієнт фінансування -5,01), що вказує на

високу залежність від залучених коштів і потребує перегляду фінансової стратегії щодо зміцнення власного капіталу.

На тлі загального зниження чисельності персоналу на 14,1 %, компанія забезпечила зростання середньорічного виробітку на одного працівника на 54,6 %, а на одного робітника – на 57,7 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективне використання трудових ресурсів. Зростання середньогодинного виробітку на 47,2 % додатково підтверджує ефективність організаційних заходів з оптимізації виробничих процесів. Особливу увагу ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє розвитку управлінського потенціалу: частка керівників, які володіють цифровими компетенціями, зросла до 75 % (на 36,36 % більше порівняно з 2022 роком), а знання англійської мови – до 53 %. Кількість внутрішніх тренінгів для управлінського персоналу збільшилася на 47,62 %, що сприяло зростанню задоволеності співробітників управлінською командою до 81 %.

Оцінка лідерських якостей апарату управління свідчить про високу зрілість керівників, середній бал яких за ключовими компетенціями становить 4,0–4,6. Водночас збереження відносно нижчих показників щодо делегування повноважень (52 бали) та формування цілей (50 балів) визначає пріоритетні напрями для подальшого вдосконалення. Стратегічне бачення (27 %), вміння фокусувати енергію на задачах (20 %) та комунікабельність (14 %) залишаються найбільш цінованими компетенціями серед керівників. Внутрішні комунікації підприємства потребують вдосконалення: показник інформативності оцінено на рівні 0,69, а доступність службової інформації – 0,65. Водночас 43 % працівників зазначили відсутність інформаційних бар'єрів, що свідчить про ефективність основних каналів комунікації, хоча питання спотворення інформації (37 %) потребує системної роботи.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно реалізує стратегію фінансового оздоровлення та підвищення операційної ефективності, водночас потребуючи посилення заходів щодо оптимізації структури капіталу, зниження боргового навантаження та вдосконалення управлінських процесів. Подальший акцент на розвиток людського капіталу, модернізацію виробничих потужностей та

підвищення ефективності комунікацій дозволить компанії закріпити досягнуті результати та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Дослідження механізмів підвищення ефективності управління ТОВ «Сільпо-Фуд» через удосконалення системи лідерства та комунікацій підтвердило, що ці напрями є взаємопов'язаними й визначальними для успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Лідерство, будучи основним інструментом впливу на персонал, організаційні процеси та корпоративну культуру, забезпечує гнучкість управління, адаптивність до змін і досягнення стратегічних цілей. Водночас комунікації виступають каналом, через який реалізуються управлінські рішення, відбувається координація дій підрозділів, формується єдиний інформаційний простір і підтримується корпоративна єдність.

Впровадження ситуативного підходу до лідерства на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень завдяки врахуванню специфіки завдань, компетенцій працівників, динаміки зовнішнього середовища та особливостей корпоративної культури. Замість використання одного домінуючого стилю управління, керівники компанії застосовують комбінацію авторитарного, демократичного та ліберального стилів залежно від контексту, що забезпечує баланс між централізованим контролем і делегуванням повноважень.

Важливою складовою удосконалення управлінської системи стала модернізація комунікаційного механізму. Запровадження єдиної платформи для внутрішніх комунікацій, розвиток культури відкритого діалогу, організація крос-функціональних команд і підвищення цифрових компетенцій працівників сприяли підвищенню якості обміну інформацією, зниженню витрат часу на ухвалення рішень та покращенню координації дій між підрозділами. Значне зростання інтегрального коефіцієнта ефективності з 0,56 до 0,68 свідчить про реальне покращення функціонування комунікаційної системи. Особливе значення має досягнутий синергетичний ефект, коли удосконалення лідерських підходів та комунікаційних процесів взаємно посилюють результативність одне одного. Висока якість внутрішніх комунікацій сприяє ефективній реалізації

лідерських функцій, забезпечує оперативний обмін зворотним зв'язком і формує сприятливий морально-психологічний клімат, що, своєю чергою, впливає на зниження плинності кадрів, зростання мотивації та продуктивності праці.

У контексті стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо зазначити, що комплекс заходів, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій керівників усіх рівнів, підвищення ефективності комунікацій та оптимізацію внутрішніх процесів, дозволив зміцнити позиції компанії на ринку роздрібної торгівлі, посилити її адаптивність до зовнішніх викликів і сформувати конкурентні переваги.

Таким чином, вдосконалення лідерства та системи комунікацій є не одноразовим заходом, а безперервним процесом розвитку організації, який вимагає постійного моніторингу, коригування та впровадження інноваційних рішень. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» подальший успіх безпосередньо залежатиме від здатності керівництва підтримувати високий рівень управлінських компетенцій, забезпечувати ефективний інформаційний обмін та зберігати орієнтацію на розвиток корпоративної культури, яка об'єднує персонал навколо спільних цінностей і цілей.

Перспективи подальшого розвитку підприємства передбачають:

- розширення програм наставництва та корпоративного навчання для формування нового покоління лідерів;
- активне впровадження цифрових технологій для автоматизації комунікаційних процесів;
- поглиблення інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій для зміцнення бренду компанії;
- посилення орієнтації на соціально-відповідальне управління та формування позитивного іміджу роботодавця.

Системний підхід до управління лідерством і комунікаціями дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише забезпечити стабільне зростання, а й залишатися гнучким, інноваційним і конкурентоспроможним гравцем на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
- Буяк. Б. Феномену лідера в історико-філософській ретроспективі. Гуманітарний вісник. 2015. № 36. С. 238–252.
- Войтко С.В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
- Волківська, Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. Вип. 115. С. 45–47. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VchdpuP_2014_115_14.pdf
- Галузяк. В. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів / В. Галузяк, О. Акімова, Є. Громов. Лідер. Еліта. Суспільство. 2019. № 1. С. 32–53.
- Гелей С.Д., Рутар С.М. Політологія : навчальний посібник. 7-ме вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 415 с.
- Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 3. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_3
- Гриневич, Л. Освітнє лідерство в нових умовах: Українська реформа освіти / Л. Гриневич. – Київ: Освіта України, 2020. – 312 с.
- Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 100с.
- Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. №3. С. 193-197.

- Єфіменко М. О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157–162.
- Зарубіжні письменники. Енциклопедичний довідник. У 2 т. Т. 2; 3-35 Т–Я / За ред. Н. Михальської та Б. Щавурського. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2006. 864 с.
- Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством». 2018. Випуск 21. С. 284–287.
- Ільченко Т.В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 18(2). С. 29–33.
- Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_12
- Ключко А.О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. Габітус. 2020. № 17. С. 163-167.
- Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 85–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2020_4_11
- Козак, Т. Інноваційне бізнес-лідерство та економічні виклики в Україні / Т.Козак. – Київ: Український науковий центр, 2019. – 254 с.21
- Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь. 2020. Т. 3. С. 190–195.
- Кононенко А.М., Сахно К.С. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад: Посібник для тренерів. Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020”.

- Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1> HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868"z=9868](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868)
- Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2019. Випуск 32. С.131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.
- Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103.
- Лозовський О. М., Заяць О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Specialized and multidisciplinary scientific researches. Volume 1. December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133–137.
- Малик Н. Р. Сутність ділових комунікацій підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. Ч. 2. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 301-303.
- Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. №159. С. 88-91
- Михацька А. В. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами Успіхи і досягнення у науці (8(8). 2024. с. 458-467.
- Мудрак Л.М. Комунікація і криза. Посібник. Київ, 2020. 106 с.
- Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
- Овецька О.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку. Інфраструктура ринку. 2019. №32, С. 155-159.

- Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
- Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки. 2016. Вип. 30. С. 147–154.
- Перерва І.М. Стилї керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
- Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
- Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. Економіка та суспільство, 2024. 67 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>
- Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №5. С. 184-187.
- Ровенська В. В. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Інтелект ХХІ. 2020. № 1. С. 166–170.
- Самоменеджмент : навчальний посібник. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
- Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.
- Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

- ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт. URL:
https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf?srsId=AfmBOoqpK1VZORq3QH8UnJLJUdAxDERp4Ohb0CKhDwHTq9_NaLuL2Zce
- ТОВ «Сільпо-Фуд». YouControl. URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40720198/
- Фасенко П. Ефективність стилю управління організацією : кваліфікаційна робота, спеціальність 073 «Менеджмент». Київ, 2021. URL:
<http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/2012/%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Цейко Н. Роль лідерства в проєкт-менеджменті (на прикладі креативних індустрій). Fine Art and Culture Studies. 2024. Вип. 4. С. 57-66. doi:
<https://doi.org/10.32782/facs-2024-4-9>
- Швець Г.О.. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 33. С. 124–129. DOI:
<https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
- Швець Д. В., Цукан О. М., Расторгуєва Н. О. Трансформація лідерства в суспільстві. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2022. № 1(1). С. 159–171.
- Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. №4. С. 37-43.
- Шевчук Н. Аналіз комунікаційної діяльності підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2018. С. 50–51.
- Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. Соціально-економічні проблеми і держава. - 2022. - Вип. 1 (26). - С. 37-45. URL:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

- Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. №53.

- Штагаренко А. В., Перетятко Л. А. Стратегії управління людськими ресурсами. Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: ЛДУ БЖД. 2023. с. 202–203/

- Akparep J., Jengre E., Mogre A. Afusah. The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. Open Journal of Leadership. 2019. № 8(1). С. 1-22.

- Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. Department of Social Economics and Management. 2022. № 14(6). С. 32-49. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063249>.

- Dziamulych M., Sadovska I., Shmatkovska T., Nahirska K., Nuzhna O., Gavryliuk O. The study of the relationship between rural population spending on peasant households with the main socio-economic indicators: a case study of Volyn region, Ukraine. Scientific Papers Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”. 2020. Vol. 20(2). P. 217–222.

- Martynova LB, Korzh NV Strategic flexibility is the basis of the paradigm of human capital management and leadership. Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics": a scientific journal. Jail: View

NaUAA, March 2021. № 20 (48). Pp. 67–75.

- Pohrishchuk B., Kolomiiets T., Chaliuk Y., Yaremko I., Hromadska N. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. International Journal of Safety & Security Engineering. 2023. Vol. 13(2). P.187–194.

- Waite R. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth.
Website robinwaite.com. May 26, 2023. URL:
<https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth>

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")
Код за ЄДРПОУ: [40720198](#)

Дата звіту	27.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бруснік Лариса Дмитрівна
КАТОТТГ	UA800000000000479391
Кількість працівників	31 366

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 155 614.00	2 914 651.00
первісна вартість	1001	2 918 245.00	4 098 979.00
накопичена амортизація	1002	762 631.00	1 184 328.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	176 247.00	539 042.00
Основні засоби	1010	15 463 929.00	14 695 835.00
первісна вартість	1011	27 533 424.00	29 973 318.00
знос	1012	12 069 495.00	15 277 483.00
Інвестиційна нерухомість	1015	965 871.00	136 511.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	1 549 579.00	186 786.00
знос	1017	583 708.00	50 275.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 016.00	258 318.00
інші фінансові інвестиції	1035	953 171.00	1 417 889.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	45 173.00	44 626.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	374 721.00	574 368.00
Усього за розділом I	1095	20 386 742.00	20 581 240.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 819 319.00	7 340 800.00
Виробничі запаси	1101	236 610.00	352 963.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 582 709.00	6 987 837.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	630 957.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 228 925.00	3 346 875.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	372 571.00	423 136.00
з бюджетом	1135	40 278.00	27 242.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 925.00	1 906.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 895 556.00	226 498.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	77 995.00	49 990.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 418 482.00	1 450 364.00
Готівка	1166	250 660.00	267 239.00
Рахунки в банках	1167	732 864.00	739 584.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	116 716.00	65 138.00
Усього за розділом II	1195	12 971 767.00	13 562 906.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 358 509.00	34 144 146.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 188 703.00	16 993 339.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	43.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 623 369.00	-25 512 581.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 434 623.00	-8 519 242.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 673 193.00	1 357 419.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 372 504.00	11 636 745.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	14 045 697.00	12 994 164.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	658 733.00	1.00
Векселі видані	1605	57 750.00	7 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 205 038.00	5 355 809.00
товари, роботи, послуги	1615	18 550 369.00	20 724 445.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 007 478.00	1 031 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	44 437.00	60 819.00
розрахунками з оплати праці	1630	170 958.00	216 744.00
за одержаними авансами	1635	269 118.00	409 391.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	483 922.00	611 580.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 299 632.00	1 252 045.00
Усього за розділом III	1695	29 747 435.00	29 669 224.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 358 509.00	34 144 146.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 017 469.00	84 727 987.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 098 324.00	60 419 457.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	27 919 145.00	24 308 530.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	931 098.00	906 959.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 551 145.00	4 342 286.00
Витрати на збут	2150	21 367 252.00	19 669 097.00
Інші операційні витрати	2180	20 127.00	63 819.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 911 719.00	1 140 287.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	349 637.00	384 148.00
Інші доходи	2240	986 252.00	571 777.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 792 446.00	2 909 288.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 087.00	9 668.00
Інші витрати	2270	1 240 196.00	1 028 186.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	205 879.00	
збиток	2295		1 850 930.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	205 879.00	
збиток	2355		1 850 930.00

Додаток Б

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188
(ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")

Код за ЄДРПОУ: [40720198](#)

Дата звіту	24.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бруснік Лариса Дмитрівна
КАТОТТГ	UA800000000000479391
Кількість працівників	29 888

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00
первісна вартість	1001	8 424 573.00	2 918 245.00
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211.00	176 247.00
Основні засоби	1010	16 907 634.00	15 463 929.00
первісна вартість	1011	26 261 270.00	27 533 424.00
знос	1012	9 353 636.00	12 069 495.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 871.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00
знос	1017	124 960.00	583 708.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487.00	953 171.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00
Усього за розділом I	1095	22 214 755.00	20 386 742.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 610.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266.00	3 228 925.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049.00	372 571.00
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	16 258.00	1 925.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00
Готівка	1166	204 572.00	250 660.00
Рахунки в банках	1167	148 093.00	732 864.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00
Усього за розділом II	1195	11 454 683.00	12 971 767.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 669 438.00	33 358 509.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 623 369.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 623.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 372 504.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	14 045 697.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 205 038.00
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 747 435.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 669 438.00	33 358 509.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 342 286.00	3 379 934.00
Витрати на збут	2150	19 669 097.00	17 517 107.00
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 140 287.00	
збиток	2195		1 157 012.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00
Інші доходи	2240	571 777.00	514 944.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 909 288.00	2 503 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668.00	4 859.00
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 850 930.00	7 436 039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-196 279.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 850 930.00	7 632 318.00