УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«_____»_____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконала: студентка IV курсу, 431 групи
Петрян Анастасія Сергіївна
спеціальності 073 Менеджмент

Керівник: д-р філософії, доцент
Гарматюк Олена Валентинівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 6

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 19

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 38

ВИСНОВКИ 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ДОДАТКИ 54

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища особливого значення набуває підвищення ефективності управління підприємствами. У сучасних умовах успішність діяльності організації визначається не лише наявністю фінансових, матеріальних чи технологічних ресурсів, а й якістю управління персоналом, здатністю керівників формувати ефективні команди, мотивувати працівників та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Саме тому лідерство розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Для українських підприємств проблема розвитку лідерства набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації бізнес-процесів, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності швидкої адаптації до змін ринкового середовища. У таких умовах саме ефективне лідерство стає важливим інструментом підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Актуальність теми підтверджується також необхідністю впровадження сучасних технологій лідерства, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій керівників, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня залученості працівників до управлінських процесів та формування ефективної корпоративної культури.

Проблематика лідерства є однією з ключових у сучасній теорії та практиці менеджменту, оскільки ефективне лідерство сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств, розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей організації. Дослідженню сутності лідерства, стилів і моделей лідерської поведінки, механізмів впливу лідера на колектив та ролі лідерства в системі управління присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теорії лідерства зробили В. Врум, А. Яго, Т. Сам, Б. Нелі, Т. Брідман, С. Каммінгс, І. Ліндов та інші. Серед вітчизняних науковців питання лідерства досліджували І. Маркіна, В. Вороніна, І. Дмитренко, Л. Кожушко, А. Щербакова, Н. Прилепа, Р. Яцик, Н. Михаліцька, Н. Буняк, Г. Швіндіна, Ш. Благуровська, О. Білоцерківська та інші. У своїх працях науковці розглядали сутність і природу лідерства, особливості формування лідерських компетенцій керівників, вплив лідерства на мотивацію персоналу та ефективність діяльності організацій.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних екомендацій щодо вдосконалення лідерства і підвищення ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

– розглянути теоретичні засади лідерства та визначити його роль у системі управління підприємством;

– розкрити сучасні технології лідерства та особливості їх застосування в управлінській діяльності;

– здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Первомайський МКК»;

– провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

– оцінити стан лідерства та особливості використання лідерських технологій у системі управління ТОВ «Первомайський МКК»;

–розробити напрями вдосконалення лідерства та системи мотивації персоналу на підприємстві;

– обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення лідерства в системі управління підприємством.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку лідерства в системі управління підприємством на прикладі ТОВ «Первомайський МКК».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, статистичного аналізу, експертного оцінювання, системного та структурно-логічного підходів.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення лідерства у системі управління ТОВ «Первомайський МКК». Запропоновані в роботі заходи спрямовані на розвиток лідерських компетенцій керівників, удосконалення технологій лідерства, підвищення ефективності системи мотивації персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, зростанню рівня мотивації та задоволеності персоналу, покращенню якості управлінських рішень і підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Первомайський МКК» при формуванні кадрової політики, удосконаленні системи управління персоналом та розробленні програм розвитку лідерського потенціалу менеджерів.

Інформаційною базою дослідження тановлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань лідерства, менеджменту та управління персоналом, монографії, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні та аналітичні дані. У процесі дослідження використано фінансову звітність, внутрішню документацію та офіційні дані діяльності ТОВ «Первомайський МКК», зокрема бухгалтерську та фінансову звітність підприємства за 2022–2025 роки. Додатковими джерелами інформації стали матеріали офіційного вебсайту підприємства, а також електронні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом та здатності керівництва забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Важливе місце у системі менеджменту займає лідерство, яке виступає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства, розвитку організаційної культури та підвищення результативності праці.

Поняття лідерства у науковій літературі розглядається як складний соціально-управлінський процес впливу керівника на працівників задля досягнення цілей організації. Значний внесок у дослідження сутності лідерства здійснили як українські, так і зарубіжні науковці.

Так, науковці І. Маркіна, В. Вороніна, І. Дмитренко вважають, що лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі [1].

Автори Л. Кожушко, А. Щербакова зазначають, що лідерство це управлінська взаємодія (між лідером і послідовниками), заснована на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямована на спонукання людей до досягнення загальних цілей [2].

Дослідник Н. Прилепа визначає лідерство, як взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства [3].

На думку Н. Михаліцької та М. Яцик, лідерство є формою впливу на поведінку людей, що ґрунтується переважно на соціально-психологічній взаємодії та використанні соціально-психологічних методів управління.

Основною метою такого впливу є досягнення цілей організації шляхом гармонізації інтересів підприємства та його працівників, а також забезпечення синергетичного ефекту спільної діяльності колективу [4].

Отже, аналіз наукових підходів українських дослідників до трактування поняття лідерства дає підстави стверджувати, що більшість дослідників розглядають його як процес цілеспрямованого впливу керівника на працівників або колектив, спрямований на досягнення спільних цілей організації. При цьому лідерство базується не лише на формальних владних повноваженнях, а й на особистому авторитеті, ефективній комунікації, здатності мотивувати працівників та гармонізувати інтереси підприємства і персоналу. У сучасній системі менеджменту лідерство виступає важливим чинником забезпечення ефективності управління, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку організаційної культури та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Серед сучасних зарубіжних дослідників поняття лідерства активно вивчали науковці, які акцентували увагу на адаптивності, трансформаційному впливі, цифровому середовищі та управлінні змінами в умовах VUCA-середовища.

Учені В.Х. Врум і А.Г. Яго [5], які давно працюють у галузі лідерства, визначили лідерство як «процес моти- вації людей до спільної роботи для досягнення вели- ких цілей». Відповідно, лідерство – це процес, а не властивість людини. Він включає особливу форму впливу, звану мотивацією, результатом якої є співпраця у досягненні спільної мети для досягнення тих великих речей, які є в умах як лідера, так і послідовників.

Г. Сам [6], визначає лідерство як багатовекторний процес впливу, у межах якого різні стилі лідерства можуть забезпечувати ефективне досягнення організаційних цілей через мотивацію та взаємодію з персоналом. Автор наголошує, що сучасний лідер має поєднувати харизматичний, прагматичний та ідеологічний підходи залежно від ситуації.

Лорен Ітон [7], трактує лідерство як здатність керівника формувати демократичне середовище праці та надихати працівників на досягнення стратегічних цілей організації. Авторка акцентує увагу на розвитку трансформаційного лідерства як основи сучасного менеджменту.

Ю. Ліндов [8], розглядає лідерство як процес адаптації класичних стилів управління до цифрового середовища та роботи віртуальних команд. Автор наголошує, що сучасний керівник має поєднувати технологічну компетентність із навичками комунікації та мотивації персоналу.

Отже, аналіз поглядів сучасних зарубіжних науковців свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття лідерства, однак більшість дослідників розглядають його як динамічний процес впливу на людей, спрямований на досягнення спільних цілей організації. На відміну від традиційного розуміння лідерства як сукупності особистісних якостей керівника, сучасні автори акцентують увагу на здатності лідера мотивувати персонал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти командами в цифровому просторі та формувати сприятливий організаційний клімат. Таким чином, у сучасних умовах лідерство виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що поєднує стратегічне бачення, комунікативні навички, інноваційність та здатність надихати працівників на досягнення високих результатів.

Деякі науковці поєднують лідерство за своєю суттю і за формою з феноменом влади. Лідерство – це влада, тому що воно полягає в здатності однієї або декількох осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити.

Вважаємо, що менеджмент і лідерство однаково важливі для підприємства. Але необхідно відрізняти лідера від менеджера. Популярне визначення менеджменту цілком схоже з визначенням лідерства: досягнення цілей організації за допомогою підлеглих менеджеру людей.

Водночас лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу, генерування бачення, створення команд, здатних втілювати в життя

це бачення. У цьому контексті відмінність функці- ональної спрямованості менеджменту та лідерства можна представити таким чином (рис. 1.1).

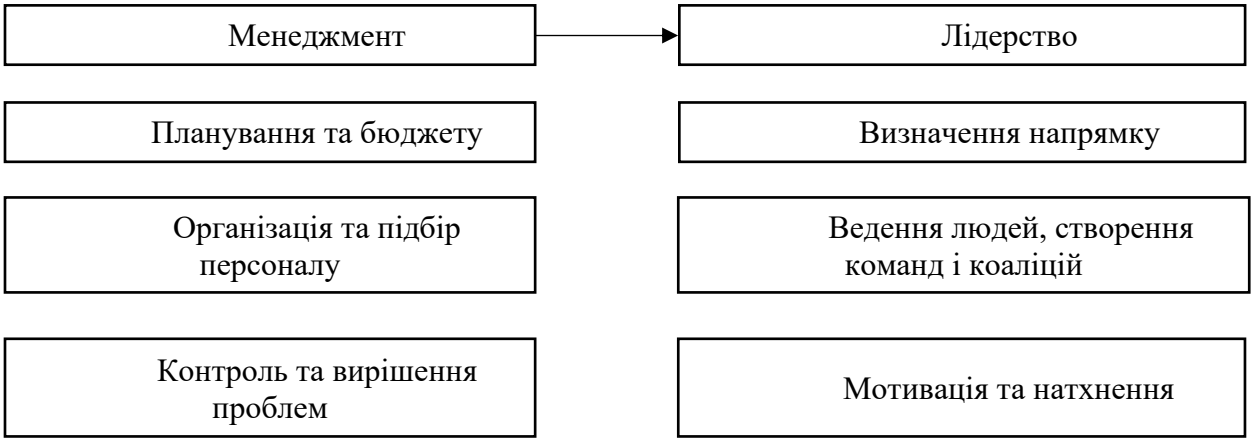


Рис. 1.1. Ключові відмінності функціональної спрямованості менеджменту і лідерства [1; 9]

Визначальними характеристиками лідерства є [9]:

– стихійний характер виникнення;

– визнання компетентності та професіоналізму лідера;

– неформальний характер впливу;

– орієнтація на досягнення загальної мети;

– взаємодія з членами колективу.

Базовими компонентами феномену лідерства є: лідер, послідовники, характер взаємовідносин між ними, а також середовище в якому відбувається взаємодія.

Варто зазначити, що першоосновою лідерства є особистість лідера, сукупність його індивідуальних якостей та цінностей. Адже той хто не вміє керувати власним життям, не може ефективно управляти іншими.

Особистий потенціал лідера, його вміння привертати та утримувати увагу, зосереджувати зусилля на досягненні загальної мети є важливою передумовою успішного функціонування, очолюваного ним колективу.

Іншим важливим елементом лідерства є послідовники лідера, їхній кількісний та якісний склад, соціально-психологічні характеристики (мотиви

поведінки, ступінь зрілості, потреби в розробці детальних інструкцій, загальні здібності та компетентність у сфері виконання покладених на них обов'язків, усвідомлення своєї ролі в колективі та досягненні кінцевих результатів діяльності тощо), а також готовність та здатність взаємодіяти у контексті досягнення спільних цілей.

Сьогодні лідерство є важливою складовою системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. Основними його проявами є:

– персоніфікована форма соціального впливу;

– визначення перспектив розвитку, організування, координування та регулювання діяльності працівників, виконання ролі наставника;

– мотивування діяльності членів колективу, спонукання їх до високопродуктивної діяльності, вселяння їм впевненості, забезпечення групової синергії;

– представлення інтересів колективу за його межами, забезпечення узгодженості між його внутрішніми та зовнішніми потребами.

Зважаючи на це, можна стверджувати, що лідерство пронизує всі аспекти управління, оскільки відсутність ефективного лідера може негативно вплинути на реалізацію функцій менеджменту, досягнення бажаних кінцевих результатів діяльності.

Сучасне успішне функціонування підприємства дедалі більше пов'язують із використанням ефективних методів управління, які базуються на механізмах активізації трудової поведінки колективу, впровадженні сучасних методів управління та застосування лідерства. Серед провідних ідей розвитку підприємства відзначається доповнення класичних методів управління принципами лідерства. В ефективному та міцному ринковому бізнесі лідери повинні бути здатними протистояти нестабільності та високій конкуренції, що виникають внаслідок наслідків глобалізації.

Лідерство виступає формою прояву впливу на поведінку людей. Воно більшою мірою засноване на соціально-психологічних контактах й соціально-психологічних методах управління з метою досягнення цілей підприємства

завдяки гармонізації інтересів підпри- ємства та інтересів команди лідера, прагнення досягнути синергетичного ефекту.

Лідерство як явищу притаманні наступні основні ознаки: вищий рівень активності та ініціативності індивіда при вирішенні командою спільних завдань; велика поінформованість щодо вирішення завдань, членів команди та ситуації в цілому; виражений вплив на інших членів команди; висока відповідність поведінки соціальним установкам, нормам і цінностям, які прийняті в команді та на підприємстві; велика вираженість особистих якостей, еталонних для цієї ж команди [13].

Лідери визначають командні цінності, організаційну культуру, мотивацію працівників, толерантність до змін. Вони формують рівень виконання та ефективність інституційних стратегій. Зрозуміло, що лідерів можна знайти на будь-якому рівні підприємства, вони не є винятковими для керівництва. Проте успішним лідерам характерна спільна риса – здійснення впливу на оточення для отримання максимальної вигоди від ресурсів підприємства (людські ресурси, капітал). Лідерство виступає процесом використання непримусового впливу для формування цілей та культури команди та/або підприємства, мотивації поведінки для досягнення поставленої мети.

Стиль лідерства розглядається як один із найважливіших особистих впливів на інновації підприємства з боку лідерів, оскільки лідери можуть безпосередньо приймати рішення щодо впровадження нових ідей в організацію, встановлювати конкретні цілі та заохочувати інноваційні ініціативи підлеглих. Можна побачити, що стиль лідерства має важливий вплив на розвиток підприємства, особливо на ефективність інновацій [14].

Загальна концепція лідерства містить чинники, які дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить, хоч і об’єднуються по-різному [15]:

– особа та походження лідера, процес його становлення;

– характерні риси команди, її членів, якими керує лідер;

– характер взаємовідносин між лідером і членами команди;

– контекст або умови здійснення керів- ної ролі лідера;

– результати взаємодії між лідером і командою.

Застосовують два критерії поведінки лідера відповідно до визначення сутності лідерства [16]:

– динаміка поведінки лідера: з позиції статики – аналіз лише деяких наявних постій- них якостей, необхідних лідеру; з позиції динаміки – аналіз зразків поведінки лідера, певних його дій;

– фактор ситуаційності: з позиції універсальності – виділення єдиного найкращого способу впливу; з позиції ситуаційності – аналіз зміни ситуації.

Стиль лідерства являє собою сукупність методів, прийомів та способів впливу керівника на підлеглих у процесі досягнення цілей організації. Вибір стилю лідерства залежить від особистісних характеристик лідера, особливостей колективу, рівня зрілості працівників та умов функціонування підприємства.

У сучасній управлінській науці існують різноманітні підходи до класифікації стилів лідерства. Стиль лідерства відображає сукупність методів, прийомів та інструментів впливу, які керівник використовує для координації діяльності колективу та досягнення поставлених цілей. Вибір конкретного стилю управління визначається низкою чинників, серед яких важливе місце посідають особистісні та психологічні характеристики лідера, рівень його професійної підготовки й управлінського досвіду, особливості організаційної культури, ступінь зрілості та згуртованості трудового колективу, а також умови внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації.

З метою більш глибокого розуміння впливу лідерства на результативність діяльності організації доцільно розглянути окремі стилі лідерства крізь призму їхнього значення для розвитку бізнесу [8].

➢ Дисциплінованe лідерство ґрунтується на високому рівні самоорганізації, ефективному управлінні часом, раціональному розподілі завдань та контролі емоцій. Основними рисами такого стилю є цілеспрямованість, відповідальність і орієнтація на досягнення результатів.

➢ Далекоглядне лідерство характеризується здатністю формувати стратегічне бачення майбутнього розвитку організації, ефективно комунікувати

його працівникам та мотивувати колектив до реалізації поставлених цілей. Такі лідери чітко визначають пріоритети та очікувані результати діяльності.

➢ Продумане лідерство передбачає вміння прогнозувати перспективи розвитку підприємства, розробляти обґрунтовані стратегії та визначати послідовність дій для досягнення стратегічних цілей. Представники цього стилю вирізняються високим рівнем аналітичного мислення та навичками стратегічного планування.

➢ Лідерство, орієнтоване на формування відносин, спрямоване на створення довгострокових взаємин, заснованих на довірі, взаємній повазі та підтримці. Такі лідери приділяють значну увагу розвитку персоналу, підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу.

➢ Адаптивне лідерство передбачає гнучке поєднання різних стилів управлінського впливу залежно від конкретної ситуації та потреб організації. Воно може інтегрувати елементи авторитарного, демократичного, ліберального, трансформаційного та транзакційного лідерства, що дозволяє керівнику ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Незважаючи на різноманітність наукових підходів, серед них можна виокремити низку найбільш поширених і загальновизнаних стилів лідерства, які найчастіше застосовуються в управлінській діяльності та мають суттєвий вплив на ефективність функціонування підприємства (рис. 1.2.):

Автократичний (або авторитарний) стиль. Лідер консолідує владу та прийняття рішень нагорі організаційної структури. Авто- кратичні лідери є класичними та владними за своєю природою. Такі лідери бажають, щоб їхні підлеглі працювали відповідно до того, що вони диктують [17]. Вони контролюють і керують політикою, процедурами, напрям- ками та стратегіями підприємства, прийма- ючи всі важливі рішення практично без участі інших. Автократичний підхід доцільний у деяких ситуаціях, наприклад, коли

підприємство стикається з кризою або коли виникає термі- нова проблема, яка вимагає негайного реагування.

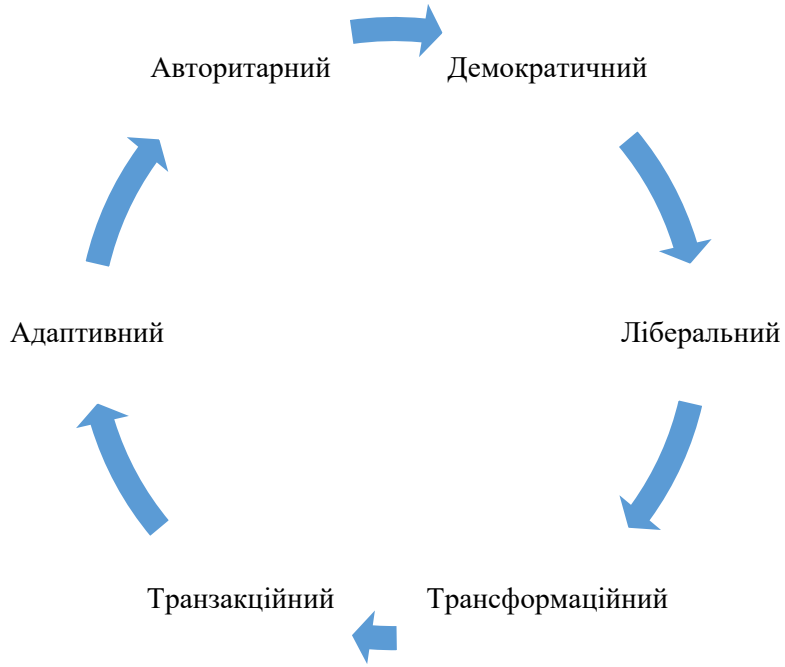


Рис. 2.2. Стилі лідерства

Джерело: сформовано автором за даними [17 – 22].

Демократичний стиль вважається найефективнішим. Цей стиль заохочує до співпраці та зворотного зв'язку, врахування різних поглядів та пропозицій може призвести до ефективного прийняття рішень та творчих інновацій. Під час командних дискусій демократичний лідер надаватиме вказівки, але й цікавитиметься думками та пропозиціями команди. Демократичні лідери допомагають відчути іншим, що їхня роль на підприємстві має цінність і значення. Це може сприяти командній відданості місії. Однак, останнє слово в прийнятті остаточного рішення залишається за демократичним лідером є [18].

Ліберальний стиль управління полягає в тому, що підлеглим надається велика самостійність в роботі та прийнятті рішень, а керівник дає лише загальні настанови та іноді контролює діяльність виконавців. Цей стиль властивий в основному науковим установам і має обмежене поширення. Керівник повністю покладається на підлеглих, дотримується позиції простого невтручання [18].

Трансформаційний стиль лідерства – це управлінський підхід, зосереджений на натхненні, мотивації та сприянні глибоким позитивним змінам у команді чи компанії. Він фокусується на розкритті потенціалу кожного працівника, розвитку інновацій та перетворенні загальної візії на реальність [19].

Транзакційний стиль лідерства – це модель управління, яка базується на системі «обміну» між керівником та підлеглими. У ній чіткі інструкції, винагороди за досягнення цілей та покарання за невиконання завдань використовуються як основні інструменти мотивації [20].

Адаптивне лідерство – це гнучка стратегія управління, орієнтована на швидку реакцію та навігацію в умовах кризи, невизначеності та постійних змін. Замість жорсткої ієрархії, такий лідер фокусується на емоційному інтелекті, безперервному навчанні та залученні команди до ухвалення рішень [21].

Проведений аналіз розглянутих концепцій лідерства в контексті досліджуваної проблематики та оцінка їх практичного значення дозволили сформувати низку важливих висновків. Зокрема, встановлено, що авторитарний стиль лідерства характеризується низьким рівнем гнучкості організаційного середовища, що може негативно впливати на мотивацію працівників, знижувати їхню ініціативність, обмежувати можливості самореалізації та послаблювати відповідальність за результати праці. Водночас демократичний стиль лідерства сприяє підвищенню залученості персоналу завдяки активній участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень, розвитку відкритої комунікації та формуванню атмосфери довіри й співробітництва в колективі.

Крім того, результати сучасних досліджень свідчать про зростання ролі трансформаційного лідерства, яке орієнтоване на формування спільного бачення майбутнього, розвиток інноваційного потенціалу працівників та стимулювання організаційних змін. Такий стиль сприяє підвищенню рівня організаційної прихильності персоналу, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. У свою чергу, ситуаційне та адаптивне лідерство набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації, динамічності ринкового середовища та зростання невизначеності, оскільки забезпечують можливість

гнучкого реагування на зміни та ефективного управління різноманітними командами.

Таким чином, результати аналізу підтверджують відсутність універсального стилю лідерства. Ефективність управлінського впливу значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати власну поведінку до особливостей колективу, характеру поставлених завдань та умов функціонування організації. Саме поєднання різних стилів лідерства відповідно до конкретної управлінської ситуації створює передумови для досягнення високих результатів діяльності підприємства та його сталого розвитку.

У сучасних умовах господарювання ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечувати досягнення стратегічних цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати сприятливі умови для розвитку персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває лідерство, яке виступає одним із ключових чинників підвищення результативності управлінської діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

На відміну від традиційного адміністрування, яке ґрунтується переважно на формальних повноваженнях та контролі, лідерство передбачає здатність впливати на поведінку працівників, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та формувати високий рівень організаційної залученості. Саме тому сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на розвиток лідерських компетенцій керівників як важливої складової ефективного менеджменту.

Лідерство безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Ефективний лідер здатний своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, визначати перспективні напрями розвитку підприємства та забезпечувати реалізацію стратегічних ініціатив. Завдяки стратегічному мисленню та вмінню об'єднувати працівників навколо спільного бачення розвитку організації лідер сприяє підвищенню її адаптивності та конкурентоспроможності.

У науковій літературі керівництво та лідерство розглядаються як персоніфіковані форми соціального впливу, спрямовані на координацію

діяльності колективу, забезпечення його згуртованості та досягнення поставлених цілей. Вони виступають важливими інструментами соціально-психологічного впливу на працівників, що забезпечують ефективне функціонування організації [23].

Водночас поняття «керівник» і «лідер» не є тотожними. Основна відмінність між ними полягає в тому, що формальна управлінська посада не завжди забезпечує наявність лідерських якостей та авторитету серед підлеглих. Керівник реалізує управлінські функції на основі офіційно делегованих повноважень, тоді як лідер здійснює вплив на працівників завдяки особистому авторитету, довірі та здатності мотивувати колектив до досягнення спільних цілей.

Якщо керівництво насамперед пов’язане з організацією, плануванням, координацією та контролем діяльності персоналу, то лідерство орієнтоване на формування мотивації, розвиток командної взаємодії та забезпечення високої залученості працівників у процес досягнення результатів. Саме тому ефективне лідерство формується та розвивається в процесі управлінської діяльності, поєднуючи формальні управлінські повноваження із здатністю здійснювати позитивний вплив на колектив.

З огляду на це доцільно виокремити ключові характеристики, які визначають ефективне лідерство та можуть слугувати орієнтирами для його формування в сучасних організаціях (рис. 1. 3).

У межах сучасної концепції управління формується новий тип керівника, який асоціюється насамперед із лідерством, а не лише з виконанням традиційних управлінських функцій. Якщо раніше ефективність управління пов’язувалася переважно з діяльністю менеджера, який здійснював планування, організацію та контроль, то сьогодні все більшої актуальності набуває образ керівника-лідера, здатного надихати персонал, формувати спільне бачення розвитку та ефективно управляти змінами.



Рис. 1.3. Критерії формування ефективного лідерства

Джерело: сформовано за даними [23; 24]

У зв’язку з цим розвиток концепції лідерства суттєво трансформує зміст сучасної управлінської парадигми. Відбувається поступовий перехід від традиційного підходу, орієнтованого на формальне керівництво та адміністративний вплив, до сучасної моделі управління, в основі якої лежать лідерські компетенції, мотивація персоналу, командна взаємодія та здатність керівника здійснювати ефективний вплив на досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Первомайський Молочноконсервний комбінат» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України та входить до складу Групи компаній «Молочний альянс» [26]. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація широкого асортименту молочної продукції, зокрема твердих і плавлених сирів, вершкового масла, сухих молочних продуктів та іншої молокопереробної продукції.

Підприємство розташоване у Первомайськ та має вигідне географічне положення, що забезпечує ефективну логістику постачання сировини та збуту готової продукції. ТОВ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК» здійснює повний цикл переробки молока – від приймання та контролю якості сировини до виробництва, фасування та реалізації готової продукції [27].

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає виробничі, маркетингові, фінансово-економічні, логістичні та адміністративні підрозділи. Управління підприємством здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх корпоративних стандартів групи компаній.

Організаційна структура ТОВ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК» має лінійно-функціональний характер та передбачає централізоване управління підприємством через директора (рис. 2.1). Виробничий блок забезпечує організацію технологічних процесів та контроль якості продукції. Технічний блок відповідає за експлуатацію та ремонт обладнання. Комерційний блок здійснює маркетингову діяльність, збут продукції та матеріально-технічне забезпечення. Фінансовий блок забезпечує бухгалтерський облік, фінансове планування та економічний аналіз діяльності підприємства. Управління

персоналом спрямоване на кадрове забезпечення та розвиток трудового потенціалу підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Первомайський МКК»

Джерело: сформовано за даними [27; 28]

Важливими показниками оцінки кадрового потенціалу підприємства є чисельність працівників та рівень їхньої оплати праці. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити ефективність кадрової політики, рівень соціального забезпечення персоналу та тенденції розвитку підприємства. На рис. 2.2 представлено зміну кількості працівників і середньої заробітної плати на ТОВ «Первомайський МКК» протягом 2022–2025 років.

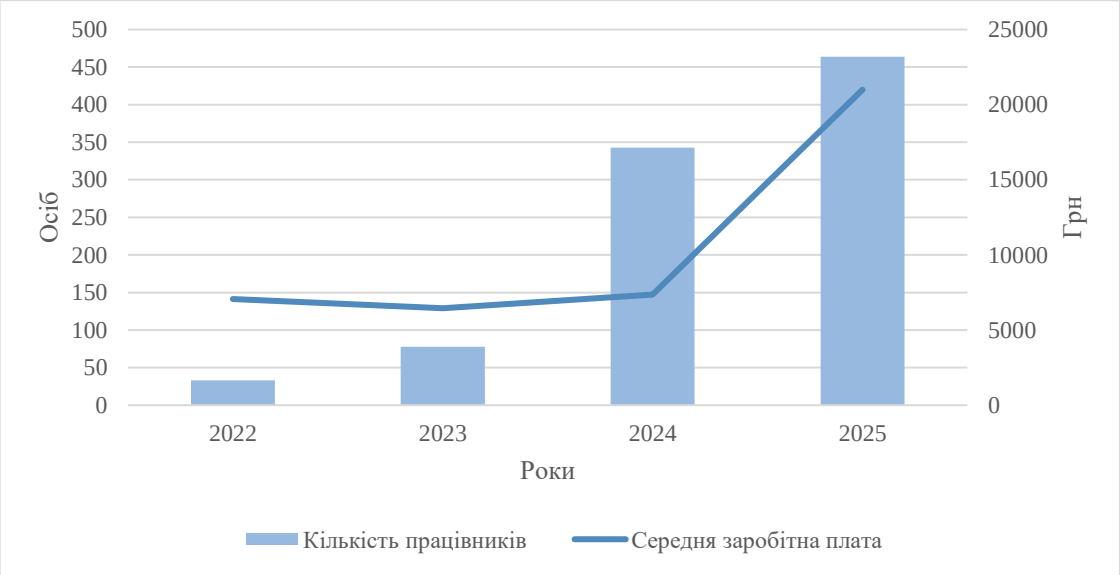


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати ТОВ «Первомайський МКК» у 2022–2025 рр.

Джерело: сформовано за даними [29]

Дані рис. 2.2 свідчать про позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Первомайський МКК» упродовж досліджуваного періоду. Чисельність персоналу підприємства зросла з близько 35 осіб у 2022 році до понад 460 осіб у 2025 році. Найбільш суттєве збільшення кількості працівників відбулося у 2024 році, коли чисельність персоналу зросла більш ніж у чотири рази порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про розширення виробничих потужностей, збільшення обсягів виробництва та активний розвиток підприємства.

Поряд зі зростанням чисельності персоналу спостерігається тенденція до підвищення середньої заробітної плати. Якщо у 2022 році її рівень становив близько 7 тис. грн, то у 2025 році він перевищив 21 тис. грн. Водночас у 2023 році зафіксовано незначне зниження середньої заробітної плати порівняно з 2022 роком, однак уже в наступні роки показник демонструє стабільне зростання.

Особливо помітним є збільшення рівня оплати праці у 2025 році, коли середня заробітна плата зросла майже втричі порівняно з 2024 роком. Така тенденція може бути пов'язана зі зростанням продуктивності праці, підвищенням

кваліфікації персоналу, інфляційними процесами та прагненням підприємства забезпечити конкурентоспроможний рівень оплати праці на ринку.

Таким чином, результати аналізу свідчать про зміцнення кадрового потенціалу ТОВ «Первомайський МКК», що характеризується одночасним зростанням чисельності працівників і підвищенням рівня їх матеріального стимулювання. Це є позитивним фактором для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Дослідження динаміки доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань, чисельності персоналу та рівня оплати праці дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити результати його господарської діяльності та виявити ключові фактори зростання. Аналіз зазначених показників є важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства, оскільки дає змогу комплексно оцінити його виробничий потенціал, фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Первомайський МКК» за 2022–2025 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Первомайський МКК» у 2022–2025 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2025/2022 (+,-)	Відхилення 2025/2022, %
	2022	2023	2024	2025		
Дохід (виручка від реалізації), тис. грн	212349	414453	1097271	1190913	+978564	+460,8
Чистий прибуток, тис. грн	604	1 635	2577	4 382	+3 778	+625,5
Активи, тис. грн	82763	136451	496310	645472	+562 709	+679,9
Зобов'язання, тис. грн	81058	133111	490393	635173	+554 115	+683,6
Середня заробітна плата, грн	7068	6453	7372	20997	+13 929	+197,1
Кількість працівників, осіб	33	78	343	464	+431	+1306,1
Дохід на одного працівника, грн	6434818	5313500	3199041	2566623	-3 868 195	-60,1
Рентабельність, %	0,28	0,39	0,23	0,37	+0,09 в.п.	+32,1

Джерело: сформовано за даними [29]

Дані табл. 2.1 свідчать про стрімкий розвиток ТОВ «Первомайський МКК» протягом 2022–2025 років. Найбільш показовим є зростання доходу підприємства з 212,3 млн грн у 2022 році до 1,19 млрд грн у 2025 році, що становить приріст майже на 979 млн грн або 460,8 %. Це свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку молочної продукції.

Чистий прибуток за досліджуваний період збільшився з 604 тис. грн до 4,38 млн грн, тобто більш ніж у 7 разів. Одночасно відбулося значне зростання активів підприємства – з 82,8 млн грн до 645,5 млн грн, що свідчить про нарощування виробничого потенціалу та ресурсної бази.

Отже, результати аналізу свідчать про активний розвиток ТОВ «Первомайський МКК», який характеризується нарощуванням обсягів реалізації продукції, збільшенням прибутку, розширенням кадрового потенціалу та зростанням рівня оплати праці, що загалом позитивно впливає на конкурентоспроможність і ринкові позиції підприємства.

Фінансовий стан підприємства є ключовим чинником його фінансової стійкості та здатності до розвитку. Під час війни підприємства стикаються з новими викликами, зокрема знищенням активів, розривом логістичних ланцюгів, обме-женим доступом до фінансових ресурсів та зростанням ризиків неплатоспроможності. В умовах нестабільної економічної ситуації та постійних змін у фінансовому середовищі ефективний аналіз фінансового стану набуває особливого значення як інструмент управ-ління фінансовою діяльністю підприємств.

Фінансова діяльність підприємства зосереджена на забезпеченні стабільного надходження та раціонального використання фінансових ресурсів. Вона відповідає за дотримання фінансової дисципліни, ефективне управління власними та залученими коштами, а також підтримання фінансової стійкості для забезпечення безперервного функціонування підприємства [30]. Саме це зумовлює необхідність регулярного оцінювання фінансового стану, що відіграє ключову роль у фінансовому управлінні підприємств.

Рівень фінансового стану підприємств значною мірою залежить від їх платоспромож- ності, яку можна охарактеризувати за допомогою показників ліквідності (табл. 2.2). Кожен коефіцієнт має своє призначення і відповідає на питання щодо достатності елементів обо- ротних засобів для покриття поточних зобов’язань підприємств.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Первомайський МКК» у 2022–2025 рр.

Показник	Норматив	Роки				Відхилення 2025/2022
		2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,0	0,93	0,96	0,97	0,98	+0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	0,79	0,82	0,79	0,81	+0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20–0,35	0,010	0,016	0,001	0,001	-0,009
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	-5 752	-5 834	-16 767	-11 664	-5 912

Джерело: сформовано за даними [29]

Для оцінки платоспроможності ТОВ «Первомайський МКК» було проведено аналіз основних показників ліквідності за 2022–2025 роки. Отримані результати свідчать про наявність суттєвих проблем із забезпеченням поточних зобов'язань ліквідними активами.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду був значно нижчим за нормативне значення 1,0–2,0 та знизився з 0,09 у 2022 році до 0,03 у 2025 році. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань у 2025 році припадало лише 3 копійки оборотних активів, що свідчить про низький рівень платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також мав критично низькі значення. У 2025 році він становив лише 0,001 при нормативі 0,20–0,35. Це свідчить про

недостатній обсяг грошових коштів для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань.

Негативним явищем є від'ємне значення чистого оборотного капіталу протягом усього періоду. Якщо у 2022 році його дефіцит становив 73,6 млн грн, то у 2025 році він зріс до 613,2 млн грн. Така тенденція свідчить про значне перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами та зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, результати аналізу показують, що ліквідність ТОВ «Первомайський МКК» перебуває на низькому рівні, а підприємство має обмежені можливості щодо своєчасного виконання своїх поточних фінансових зобов'язань. Для покращення ситуації необхідним є збільшення обсягу оборотних активів, підвищення частки високоліквідних коштів та оптимізація структури поточних зобов'язань

Показник чистого оборотного капіталу демонструє стабільну позитивну тенденцію: з 374 170 тис. грн у 2022 р. до 384 270 тис. грн у 2023 р. і до 459 997 тис. грн у 2024 р. Зростання цього показника є свідченням фінансової стійкості підприємства, адже підприємство має достатній обсяг власних оборотних ресурсів для фінансування операційної діяльності, а його позитивна динаміка відображає здатність нарощувати потенціал для подальшого розвитку.

Фінансова стійкість підприємства є однією з ключових характеристик його фінансового стану, оскільки відображає здатність суб’єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування, своєчасно виконувати фінансові зобов’язання та створювати передумови для подальшого розвитку. Вона формується під впливом ефективності управління фінансовими ресурсами та визначається раціональною структурою активів, збалансованим співвідношенням власного і позикового капіталу, а також відповідністю між активами підприємства та джерелами їх фінансування.

Оцінювання фінансової стійкості здійснюється на основі системи відповідних показників, які дають змогу визначити рівень фінансового ризику, пов’язаного зі структурою капіталу підприємства. Результати такого аналізу є

підґрунтям для розроблення управлінських рішень, спрямованих на підтримання оптимального співвідношення власних і залучених фінансових ресурсів, забезпечення належного рівня платоспроможності та прибутковості, а також підвищення фінансової незалежності підприємства від негативного впливу зовнішнього ринкового середовища [31; 32].

Проведемо оцінку показників фінансової стійкості для ТОВ «Первомайський МКК» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Первомайський МКК» за 2022–2025 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки				Відхилення 2025/2022 (+,-)
		2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,021	0,024	0,012	0,016	-0,005
Коефіцієнт фінансування	< 1,0	47,54	39,85	82,88	61,67	+14,13
Коефіцієнт заборгованості	< 0,5	0,979	0,976	0,988	0,984	+0,005
Маневреність власного капіталу	0,2–0,5	-3,37	-1,75	-2,83	-1,13	+2,24
Коефіцієнт покриття власними оборотними коштами	> 0,1	-0,076	-0,046	-0,035	-0,019	+0,057
Довгостроковий борг / власний капітал	< 1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: сформовано за даними [29]

Проведений аналіз показав, що протягом 2022–2025 років фінансова стійкість ТОВ «Первомайський МКК» залишалася на недостатньому рівні. Коефіцієнт автономії у 2025 році становив 0,016, що на 0,005 пункту менше порівняно з 2022 роком. Незважаючи на збільшення власного капіталу в абсолютному вимірі, темпи зростання активів та зобов'язань були значно вищими, що призвело до зниження частки власних коштів у структурі джерел

фінансування.

Коефіцієнт фінансування зріс із 47,54 до 61,67, або на 14,13 пункту (29,7 %), що свідчить про посилення залежності підприємства від залучених коштів. На кожну гривню власного капіталу у 2025 році припадало понад 61 грн позикових ресурсів.

Коефіцієнт заборгованості протягом досліджуваного періоду залишався стабільно високим і перевищував 97 %. У 2025 році він становив 0,984, що на 0,005 пункту більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про переважання позикового капіталу у фінансуванні діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є покращення показника маневреності власного капіталу. Незважаючи на від'ємне значення, коефіцієнт зріс з -3,37 до -1,13, що свідчить про поступове скорочення дефіциту власних оборотних коштів. Аналогічна тенденція спостерігається щодо коефіцієнта покриття власними оборотними коштами, який покращився на 0,057 пункту і становив -0,019 у 2025 році.

Показник співвідношення довгострокового боргу до власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду дорівнював нулю, оскільки підприємство не використовувало довгострокові позикові ресурси.

В цілому, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та нарощування масштабів діяльності, проте рівень фінансової стійкості залишається недостатнім через низьку частку власного капіталу та значну залежність від поточних зобов'язань. Основним напрямом підвищення фінансової стійкості має стати збільшення власних джерел фінансування та скорочення залежності від кредиторської заборгованості.

Важливим напрямом оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз показників ділової активності, які характеризують швидкість обороту вкладених ресурсів та ефективність їх використання [33; 34]. Показники оборотності дають змогу оцінити рівень використання активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також визначити ефективність управління оборотним капіталом. Зростання показників оборотності свідчить про

підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, тоді як уповільнення обороту може вказувати на погіршення фінансово-господарської діяльності. Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Первомайський МКК» за 2022–2025 роки наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Первомайський МКК» за 2022-2025 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2025/2022 (+,-)
	2022	2023	2024	2025	
Оборотність активів, разів	2,57	3,79	3,47	2,09	-0,48
Оборотність оборотних активів, разів	2,82	4,09	3,65	2,17	-0,65
Оборотність запасів, разів	19,20	14,18	10,61	12,40	-6,80
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	3,41	4,91	6,47	5,98	+2,57
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	107,0	74,3	56,4	61,0	-46,0
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	2,64	3,91	3,94	2,68	+0,04
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	138,4	93,4	92,6	136,0	-2,4

Джерело: сформовано за даними [29]

Аналіз показників ділової активності свідчить про значне розширення масштабів діяльності ТОВ «Первомайський МКК» упродовж 2022–2025 років. Водночас темпи зростання активів підприємства випереджали темпи збільшення доходу, що позначилося на показниках оборотності.

Оборотність активів у 2025 році становила 2,09 раза проти 2,57 раза у 2022 році. Зниження показника на 0,48 раза свідчить про деяке уповільнення використання сукупних активів підприємства, що пов'язано зі значним збільшенням їх вартості внаслідок розширення господарської діяльності.

Подібна тенденція характерна і для оборотності оборотних активів.

Показник знизився з 2,82 до 2,17 раза, що вказує на збільшення потреби в оборотному капіталі для забезпечення зростаючих обсягів виробництва та реалізації продукції.

Оборотність запасів скоротилася з 19,20 до 12,40 раза. Це свідчить про зростання обсягів виробничих запасів та готової продукції на складах підприємства. Незважаючи на зниження показника, його значення залишається достатньо високим для підприємства харчової промисловості.

Позитивною тенденцією є суттєве прискорення оборотності дебіторської заборгованості. За досліджуваний період показник зріс із 3,41 до 5,98 раза, а середній строк погашення дебіторської заборгованості скоротився на 46 днів – зі 107 до 61 дня. Це свідчить про підвищення ефективності управління розрахунками з покупцями та покращення платіжної дисципліни контрагентів.

Оборотність кредиторської заборгованості протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною. У 2025 році вона становила 2,68 раза, що майже відповідає рівню 2022 року. Відповідно середній період погашення кредиторської заборгованості скоротився лише на 2,4 дня і становив 136 днів.

Результати аналізу свідчать, що підприємство ефективно управляє дебіторською заборгованістю та підтримує стабільну політику розрахунків із кредиторами. Водночас зниження оборотності активів і запасів вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та оптимізації структури оборотних активів.

Показники рентабельності є важливими індикаторами ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризують рівень прибутковості використання ресурсів та результативність господарської діяльності [35]. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання активів, власного капіталу та обсягів реалізації продукції, а також визначити здатність підприємства генерувати прибуток. Для оцінки прибутковості ТОВ «Первомайський МКК» проведено розрахунок основних показників рентабельності за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Первомайський МКК» за 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025/2023 (+,-)
	2023	2024	2025	
Чистий прибуток, тис. грн	1 635	2 577	4 382	+2 747
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	414 453	1 097 271	1 190 913	+776 460
Активи, тис. грн	136 451	496 310	645 472	+509 021
Власний капітал, тис. грн	3 340	5 917	10 299	+6 959
Рентабельність продажів (ROS), %	0,39	0,23	0,37	-0,02
Рентабельність активів (ROA), %	1,20	0,52	0,68	-0,52
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	48,95	43,55	42,55	-6,40

Джерело: сформовано за даними [29]

Аналіз показників рентабельності свідчить, що протягом 2023–2025 років ТОВ «Первомайський МКК» забезпечувало прибуткову діяльність та демонструвало позитивні фінансові результати. Чистий прибуток підприємства зріс з 1 635 тис. грн у 2023 році до 4 382 тис. грн у 2025 році, тобто на 2 747 тис. грн. Одночасно чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 776,5 млн грн, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства.

Рентабельність продажів протягом аналізованого періоду залишалася на низькому, але стабільному рівні. У 2023 році вона становила 0,39 %, у 2025 році – 0,37 %. Незначне зниження показника на 0,02 відсоткового пункту свідчить про те, що темпи зростання витрат були співставними з темпами збільшення доходів підприємства.

Рентабельність активів у 2025 році становила 0,68 %, що на 0,52 відсоткового пункту менше порівняно з 2023 роком. Така динаміка пояснюється значним зростанням активів підприємства, яке випереджало темпи збільшення

чистого прибутку. Це свідчить про певне зниження ефективності використання майнового потенціалу підприємства.

Рентабельність власного капіталу протягом досліджуваного періоду залишалася досить високою та у 2025 році становила 42,55 %. Незважаючи на зниження показника на 6,40 відсоткового пункту порівняно з 2023 роком, підприємство продовжує ефективно використовувати власний капітал для отримання прибутку.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ «Первомайський МКК» та зростання обсягів діяльності. Водночас зниження показників рентабельності активів і власного капіталу вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та оптимізації структури витрат з метою забезпечення подальшого зростання прибутковості.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ТОВ «Первомайський МКК» упродовж 2022–2025 років демонструвало активний розвиток, який супроводжувався зростанням обсягів реалізації продукції, збільшенням активів, чисельності персоналу та фінансових результатів. Підприємство характеризується достатнім рівнем ділової активності та прибутковою діяльністю, що підтверджує його здатність ефективно функціонувати в сучасних умовах господарювання. Водночас аналіз ліквідності та фінансової стійкості виявив значну залежність від позикових джерел фінансування та недостатній рівень фінансової незалежності. Тому подальший розвиток підприємства доцільно спрямувати на зміцнення власного капіталу, підвищення платоспроможності та більш ефективне використання наявних ресурсів.

Для ТОВ «Первомайський МКК», яке протягом 2022–2025 років демонструвало активне зростання масштабів діяльності, роль лідерства набуває особливого значення. За досліджуваний період дохід підприємства збільшився з 212,3 млн грн до 1,19 млрд грн, чисельність персоналу зросла з 33 до 464 осіб, а чистий прибуток зріс більш ніж у сім разів. Такі результати свідчать про

ефективність управлінських рішень та здатність керівництва забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

В умовах сучасного конкурентного середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від наявності матеріальних, фінансових та технологічних ресурсів, а й від якості управління персоналом. Одним із ключових чинників успішного функціонування організації є лідерство, яке забезпечує формування спільного бачення розвитку підприємства, мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для ТОВ «Первомайський МКК», яке протягом 2022–2025 років демонструвало активне зростання масштабів діяльності, роль лідерства набуває особливого значення. За досліджуваний період дохід підприємства збільшився з 212,3 млн грн до 1,19 млрд грн, чисельність персоналу зросла з 33 до 464 осіб, а чистий прибуток зріс більш ніж у сім разів. Такі результати свідчать про ефективність управлінських рішень та здатність керівництва забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Важливою ознакою ефективного лідерства на підприємстві є забезпечення зростання кадрового потенціалу. Збільшення чисельності працівників супроводжувалося підвищенням рівня середньої заробітної плати, що сприяло зміцненню мотивації персоналу та підвищенню його зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Це дозволяє зробити висновок про використання керівництвом інструментів матеріального стимулювання як одного з елементів лідерського впливу.

У сучасних умовах господарювання ефективність управління підприємством значною мірою залежить від використання сучасних технологій лідерства, які забезпечують згуртування персоналу навколо спільних цілей, підвищення мотивації працівників та формування сприятливого організаційного середовища. Технології лідерства являють собою сукупність методів, інструментів і управлінських підходів, за допомогою яких керівники здійснюють

вплив на працівників для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «Первомайський МКК» дає підстави стверджувати, що на підприємстві використовуються переважно адміністративні, мотиваційні та комунікаційні технології лідерства (рис. 2.3). Їх застосування забезпечує ефективну координацію роботи структурних підрозділів та підтримання стабільності виробничих процесів.



Рис. 2.3. Основні технології лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Первомайський МКК»

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Однією з основних технологій лідерства на підприємстві є цільове управління (Management by Objectives), яке передбачає визначення конкретних завдань для окремих підрозділів та працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства [36]. Наявність чіткої організаційної структури та розподілу функціональних обов'язків сприяє ефективному контролю за виконанням поставлених завдань і забезпечує узгодженість дій персоналу.

Важливе місце посідають мотиваційні технології лідерства, спрямовані на стимулювання продуктивної праці працівників. Підприємство забезпечує конкурентний рівень оплати праці та поступове підвищення заробітної плати, що

сприяє зміцненню трудової мотивації персоналу. Матеріальне стимулювання доповнюється створенням стабільних умов праці та можливостей професійного розвитку працівників.

Ефективне функціонування підприємства також забезпечується завдяки використанню комунікаційних технологій лідерства. Взаємодія між керівниками та працівниками здійснюється через систему вертикальних і горизонтальних комунікацій, що дозволяє своєчасно доводити управлінські рішення до виконавців та забезпечувати зворотний зв'язок. Особливого значення це набуває в умовах зростання чисельності персоналу та розширення масштабів діяльності підприємства.

З метою оцінки особливостей лідерства на ТОВ «Первомайський МКК» було проведено опитування працівників підприємства. Респондентам було запропоновано визначити, яка форма лідерства найбільшою мірою характерна для діяльності керівництва підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Результати опитування працівників щодо переважаючої форми лідерства на ТОВ «Первомайський МКК»

Результати опитування показали, що більшість працівників (42 %) вважають, що на підприємстві переважає трансформаційне лідерство, яке проявляється у здатності керівників надихати персонал на досягнення спільних цілей, підтримувати розвиток підприємства та стимулювати професійне

зростання працівників. Це свідчить про наявність стратегічного бачення розвитку та орієнтацію керівництва на довгострокові результати.

Ще 31 % опитаних відзначили переважання демократичної форми лідерства, що характеризується врахуванням думки працівників під час прийняття управлінських рішень, відкритістю до комунікацій та підтримкою командної роботи. Такий результат підтверджує наявність ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом.

Водночас 18 % респондентів вказали на домінування транзакційного лідерства, яке базується на чіткому контролі виконання завдань, регламентуванні діяльності та використанні системи матеріального стимулювання залежно від результатів роботи. Це є закономірним для виробничого підприємства, де важливе значення мають дотримання технологічних процесів і контроль якості продукції.

Лише 9 % працівників охарактеризували стиль керівництва як переважно авторитарний, що свідчить про відносно невисокий рівень жорсткого адміністративного впливу в системі управління підприємством.

Отримані результати узгоджуються з проведеним раніше аналізом технологій лідерства на підприємстві. Зокрема, позитивна динаміка економічних показників, збільшення чисельності персоналу, зростання обсягів реалізації продукції та прибутку свідчать про використання керівництвом елементів трансформаційного лідерства. Одночасно наявність чіткої організаційної структури та системи контролю виконання завдань підтверджує використання окремих інструментів транзакційного лідерства.

Таким чином, результати опитування дозволяють зробити висновок, що на ТОВ «Первомайський МКК» сформовано переважно трансформаційно-демократичну модель лідерства, яка сприяє розвитку персоналу, підвищенню його мотивації та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

З метою оцінки ефективності лідерства на ТОВ «Первомайський МКК» було проведено опитування працівників підприємства щодо сприйняття лідерських якостей менеджерів та рівня задоволеності їхньою управлінською

діяльністю. В опитуванні взяли участь 100 працівників різних структурних підрозділів підприємства.

Респондентам було запропоновано оцінити рівень лідерства менеджерів за чотирма категоріями: високий, достатній, середній та низький рис. 2.5.



Рис. 2.5. Оцінка працівниками рівня лідерства менеджерів ТОВ «Первомайський МКК»

Отримані результати засвідчили загалом позитивну оцінку працівниками лідерських якостей менеджерів підприємства. Так, 38 % респондентів вважають рівень лідерства високим, а 42 % – достатнім. Це свідчить про здатність керівників ефективно організовувати роботу колективу, мотивувати працівників та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Лише 5 % опитаних оцінили рівень лідерства як низький.

Для визначення ефективності управлінської діяльності було також досліджено рівень задоволеності працівників роботою менеджерів.

Результати показали, що 80 % працівників позитивно оцінюють діяльність менеджерів підприємства, з яких 35 % є повністю задоволеними та 45 % – скоріше задоволеними. Водночас лише 10 % респондентів висловили незадоволення роботою керівників, а ще 10 % не змогли однозначно визначити свою позицію.



Рис. 2.6. Рівень задоволеності працівників діяльністю менеджерів ТОВ «Первомайський МКК»

Отримані результати підтверджують висновки попереднього аналізу щодо переважання на підприємстві трансформаційно-демократичного стилю лідерства. Високий рівень довіри до керівників та позитивна оцінка їхньої діяльності свідчать про ефективне використання мотиваційних і комунікаційних технологій управління. Це позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, результати опитування дозволяють зробити висновок, що система лідерства на ТОВ «Первомайський МКК» є достатньо ефективною та забезпечує високий рівень підтримки з боку персоналу. Водночас для подальшого розвитку лідерського потенціалу доцільно розширювати практику залучення працівників до прийняття управлінських рішень, удосконалювати внутрішні комунікації та розвивати професійні компетенції менеджерів усіх рівнів управління

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

За результатами проведеного аналізу встановлено, що на ТОВ «Первомайський МКК» сформована ефективна система управління персоналом, а більшість працівників позитивно оцінюють лідерські якості керівників. Водночас сучасні умови господарювання вимагають постійного вдосконалення лідерських компетенцій менеджерів усіх рівнів управління. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку лідерського потенціалу керівників усіх рівнів управління.

З урахуванням результатів дослідження пропонується сформувати комплексну систему розвитку лідерства, що охоплює такі взаємопов'язані напрями (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система напрямів розвитку лідерства на ТОВ «Первомайський МКК»

Дані рисунка 3.1 демонструють комплексний підхід до вдосконалення лідерства на ТОВ «Первомайський МКК», який передбачає розвиток лідерських компетенцій за трьома взаємопов'язаними напрямами: стратегічним, організаційним та особистісним. Така структура відповідає сучасним концепціям управління, відповідно до яких ефективне лідерство формується через поєднання професійних знань, управлінських навичок і особистісних якостей керівника.

Стратегічний блок спрямований на розвиток стратегічного мислення, формування лідерського бачення та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Реалізація цього напряму дозволить керівникам підприємства більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку підприємства. З огляду на виявлені під час аналізу проблеми фінансової стійкості, розвиток стратегічного лідерства є одним із пріоритетних завдань для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Організаційний блок охоплює розвиток навичок управління змінами, командного лідерства та делегування повноважень. Враховуючи зростання масштабів діяльності ТОВ «Первомайський МКК» та збільшення чисельності персоналу, особливого значення набуває здатність керівників ефективно координувати роботу підрозділів, забезпечувати взаємодію між працівниками та залучати їх до процесу реалізації управлінських рішень. Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню оперативності управління та розвитку відповідальності працівників.

Особистісний блок передбачає розвиток емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та мотиваційних компетенцій керівників. Результати проведеного опитування засвідчили високий рівень задоволеності працівників діяльністю менеджерів, що свідчить про наявність позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві. Проте подальший розвиток цих компетенцій дозволить зміцнити довіру між керівниками та працівниками,

покращити якість внутрішніх комунікацій і підвищити рівень залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення лідерства забезпечить формування сучасної моделі управління, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення ефективності управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Первомайський МКК». Очікуваним результатом впровадження запропонованих заходів стане підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень, зростання мотивації персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Результати опитування показали, що на підприємстві переважає трансформаційно-демократичний стиль лідерства. Для його подальшого розвитку доцільно впровадити сучасні технології управління персоналом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель удосконалення технологій лідерства та системи мотивації персоналу на ТОВ «Первамайський МКК»

Представлена на рисунку 3.2 модель відображає комплексний підхід до вдосконалення технологій лідерства та системи мотивації персоналу на ТОВ «Первомайський МКК». Її формування ґрунтується на результатах проведеного аналізу лідерства, фінансово-економічного стану підприємства та результатах опитування працівників щодо оцінки діяльності менеджерів. Необхідність реалізації запропонованих заходів обумовлена зростанням масштабів діяльності підприємства, збільшенням чисельності персоналу та потребою у подальшому підвищенні ефективності управління людськими ресурсами.

Центральне місце в моделі займає вдосконалення технологій лідерства, оскільки саме від якості управлінського впливу значною мірою залежить ефективність роботи персоналу та здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Враховуючи, що за результатами опитування більшість працівників позитивно оцінюють лідерські якості керівників, запропоновані заходи спрямовані не на кардинальну зміну існуючої системи управління, а на її подальший розвиток та адаптацію до сучасних умов господарювання.

Першим елементом моделі є впровадження системи наставництва. Для підприємства, яке активно розширює масштаби діяльності та збільшує чисельність працівників, особливого значення набуває процес адаптації нових співробітників. Недостатня адаптація персоналу може призводити до зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок та зростання плинності кадрів. Система наставництва дозволить забезпечити передачу професійного досвіду від більш досвідчених працівників до нових співробітників, прискорити процес їх інтеграції в колектив та сформувати відданість корпоративним цінностям підприємства. Крім того, наставництво сприятиме розвитку внутрішнього кадрового резерву та підготовці майбутніх керівників.

Другим напрямом удосконалення є розвиток системи зворотного зв’язку. В сучасних концепціях лідерства ефективна комунікація розглядається як один із ключових факторів успішного управління персоналом. Регулярний обмін інформацією між керівниками та підлеглими дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати результати діяльності працівників та визначати напрями їх

подальшого розвитку. Запровадження практики регулярних індивідуальних зустрічей сприятиме підвищенню рівня відкритості управління, покращенню взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, а також формуванню атмосфери довіри в колективі. Водночас керівники отримуватимуть додаткову інформацію про потреби та очікування персоналу, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень.

Третій блок моделі пов'язаний із залученням працівників до процесу управління підприємством. Сучасні підходи до лідерства передбачають поступовий перехід від жорстко централізованого управління до партнерської взаємодії між керівниками та працівниками. Формування робочих груп і проєктних команд дозволить використовувати знання та досвід працівників для вирішення виробничих і організаційних питань. Залучення персоналу до обговорення управлінських рішень сприятиме підвищенню рівня відповідальності за результати діяльності, розвитку ініціативності та формуванню відчуття причетності до досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «Первомайський МКК», яке функціонує в умовах динамічного ринку молочної продукції, використання такого підходу дозволить підвищити гнучкість системи управління та прискорити процес прийняття рішень.

Особливе значення в запропонованій моделі відводиться удосконаленню системи мотивації персоналу. Проведений аналіз показав, що підприємство забезпечує зростання середньої заробітної плати та використовує матеріальні стимули для підтримки трудової активності працівників. Проте сучасна практика управління персоналом свідчить, що лише матеріального стимулювання недостатньо для забезпечення високої залученості працівників. Саме тому доцільним є формування комплексної мотиваційної системи, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули.

Матеріальна складова повинна включати преміювання за досягнення індивідуальних і колективних результатів, бонусні виплати за перевиконання планових показників та заохочення працівників за впровадження

раціоналізаторських пропозицій. Такий підхід дозволить посилити взаємозв'язок між результатами праці та рівнем винагороди.

Нематеріальна складова мотивації має бути спрямована на задоволення потреб працівників у професійному та особистісному розвитку. До таких інструментів належать програми професійного навчання, участь у тренінгах та семінарах, публічне визнання досягнень працівників, можливість кар'єрного зростання та розширення відповідальності. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня лояльності персоналу до підприємства та зміцненню корпоративної культури.

Взаємодія всіх елементів запропонованої моделі створює синергетичний ефект. Наставництво забезпечує передачу знань і розвиток персоналу, система зворотного зв'язку покращує комунікації, залучення працівників до управління підвищує їхню відповідальність та ініціативність, а вдосконалена система мотивації стимулює досягнення високих результатів праці. Сукупна реалізація зазначених заходів дозволить сформувати більш ефективну систему лідерства, орієнтовану на розвиток людського потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонована модель має комплексний характер і спрямована на підвищення якості управління персоналом, зміцнення мотивації працівників, покращення внутрішніх комунікацій та розвиток лідерських компетенцій керівників. Очікується, що її впровадження сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню рівня задоволеності працівників умовами праці та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Первомайський МКК» у довгостроковій перспективі.

В умовах зростання конкуренції та необхідності підвищення ефективності управління персоналом важливого значення набуває оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення лідерства. Реалізація системи наставництва, удосконалення комунікацій, залучення працівників до прийняття рішень та розвиток мотиваційних механізмів потребують певних фінансових витрат, проте очікувані результати

мають забезпечити економічний ефект за рахунок підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на адаптацію персоналу та зниження плинності кадрів.

Ефективність лідерства безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, залученість персоналу та якість управлінських рішень. Тому впровадження запропонованих заходів щодо розвитку лідерських компетенцій, системи наставництва, удосконалення внутрішніх комунікацій та мотивації персоналу повинно супроводжуватися оцінкою їх економічної доцільності.

Для розрахунку економічного ефекту використано фактичні показники діяльності ТОВ «Первомайський МКК» за 2025 рік. Середньооблікова чисельність персоналу становила 464 особи, середньомісячна заробітна плата – 20 997 грн, а чистий дохід від реалізації продукції – 1 190 913 тис. грн.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для оцінки ефективності заходів

Показник	**Значення**
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 190 913
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	464
Середньомісячна заробітна плата, грн	20 997
Річний фонд оплати праці, тис. грн	116 911,3
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	2 566,6

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується підвищення продуктивності праці працівників на 3 %. Такий приріст є реалістичним, оскільки забезпечується покращенням координації роботи персоналу, підвищенням мотивації, скороченням часу адаптації нових працівників та розвитком командної взаємодії.

Розрахунок додаткового обсягу реалізації здійснюється за формулою:

$$\Delta Д = Д \times 100 \Delta ПП \qquad (3.1)$$

де:

ΔД – приріст доходу від реалізації продукції, тис. грн;

Д – чистий дохід підприємства, тис. грн;

ΔПП – прогнозований приріст продуктивності праці, %.

ΔД=1190913× 1003 =35727,39 тис. грн

Таким чином, очікуване збільшення доходу від реалізації продукції становитиме 35 727,39 тис. грн.

Для реалізації запропонованих заходів передбачається здійснення таких витрат (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення лідерства

Захід	Витрати, грн
Проведення тренінгів для керівників	80 000
Розробка та впровадження програми наставництва	40 000
Організація заходів з розвитку командної взаємодії	30 000
Впровадження системи оцінювання та зворотного зв'язку	25 000
Мотиваційні програми та корпоративні заходи	75 000
Разом	**250 000**

Загальні витрати на реалізацію заходів становитимуть:

В=250000 грн або В=250 тис. грн

Для оцінки ефективності визначимо коефіцієнт економічної ефективності:

$$Е= ΔД/В \qquad (3.2)$$

Е= 35727,39/250 =142,91

Отриманий результат свідчить, що кожна 1 тис. грн вкладених коштів потенційно забезпечить понад 142 тис. грн додаткового доходу.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження заходів

Показник	Значення
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн	250,0
Прогнозоване зростання продуктивності праці, %	3,0
Додатковий дохід, тис. грн	35 727,4
Коефіцієнт економічної ефективності	142,91
Орієнтовний строк окупності, років	0,007
Орієнтовний строк окупності, днів	2,6

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Крім безпосереднього економічного ефекту у вигляді зростання продуктивності праці та доходу від реалізації продукції, підприємство отримає низку додаткових переваг: підвищення рівня мотивації персоналу, скорочення витрат на адаптацію нових працівників, зміцнення корпоративної культури, покращення соціально-психологічного клімату та розвиток кадрового потенціалу.

Реалізація запропонованої моделі вдосконалення лідерства на ТОВ «Первомайський МКК» є економічно обґрунтованою та сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством, проведено оцінку стану лідерства на ТОВ «Первомайський МКК» та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

У результаті дослідження встановлено, що лідерство є одним із ключових чинників забезпечення ефективності управління підприємством. На відміну від традиційного управління, яке базується переважно на адміністративному впливі, сучасне лідерство орієнтоване на формування спільного бачення розвитку організації, мотивацію персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності лідерства дозволило встановити, що його ефективність залежить від поєднання професійних компетенцій керівника, його особистісних якостей, здатності до комунікації, управління змінами та розвитку персоналу.

У першому розділі досліджено теоретичні основи лідерства у системі управління підприємством. Встановлено, що сучасні концепції лідерства ґрунтуються на переході від адміністративно-командного стилю управління до моделей, заснованих на співробітництві, довірі, розвитку людського капіталу та залученні працівників до процесу прийняття рішень. Визначено основні стилі та моделі лідерства, а також обґрунтовано значення трансформаційного лідерства як найбільш ефективного підходу до управління в сучасних умовах. Аналіз наукових джерел показав, що ефективне лідерство позитивно впливає на продуктивність праці, інноваційну активність персоналу, рівень його мотивації та конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Первомайський МКК». Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників молочно-консервної продукції в Україні та має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Аналіз основних техніко-

економічних показників показав, що протягом 2022–2025 років підприємство демонструвало позитивну динаміку обсягів реалізації продукції та зростання чисельності персоналу. У 2025 році чистий дохід від реалізації продукції становив 1 190 913 тис. грн, а чисельність працівників досягла 464 осіб.

Разом із тим результати аналізу фінансового стану свідчать про наявність певних проблем у сфері фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Дослідження показників ліквідності показало, що коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду перебували нижче нормативних значень, що свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Аналіз фінансової стійкості підтвердив значну залежність підприємства від залучених джерел фінансування, про що свідчить низький рівень коефіцієнта автономії та високий рівень фінансового ризику.

Проведений аналіз ділової активності показав, що підприємство забезпечує достатньо ефективне використання активів та оборотного капіталу. Водночас виявлено збільшення тривалості обороту дебіторської заборгованості та значне зростання кредиторської заборгованості, що потребує вдосконалення системи фінансового менеджменту та управління оборотними коштами.

Особливу увагу в роботі приділено оцінці стану лідерства на підприємстві. На основі аналізу організаційної структури, системи управління та результатів опитування працівників встановлено, що на підприємстві переважає трансформаційно-демократичний стиль лідерства. Керівники активно використовують інструменти мотивації, підтримують відкриті комунікації та залучають працівників до вирішення виробничих питань. Результати проведеного опитування показали, що 80 % працівників позитивно оцінюють діяльність менеджерів, а більшість респондентів вважають рівень лідерства на підприємстві високим або достатнім.

Дослідження впливу лідерства на ефективність діяльності підприємства дозволило зробити висновок, що ефективне лідерство сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню організаційного клімату, зміцненню

корпоративної культури та підвищенню рівня задоволеності персоналу. Водночас встановлено необхідність подальшого розвитку лідерських компетенцій керівників, удосконалення системи мотивації та розширення можливостей працівників щодо участі в управлінні підприємством.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення лідерства на ТОВ «Первомайський МКК». Запропоновано комплексну модель розвитку лідерства, яка включає стратегічний, організаційний та особистісний блоки. Основними напрямами вдосконалення визначено розвиток стратегічного мислення керівників, управління змінами, емоційного інтелекту, комунікаційних компетенцій, командного лідерства та навичок делегування повноважень.

Для підвищення ефективності управління персоналом запропоновано впровадити систему наставництва, удосконалити механізми зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, розширити участь персоналу у процесі прийняття управлінських рішень та сформувати комплексну систему матеріальної і нематеріальної мотивації. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що навіть за умови зростання продуктивності праці на 3 % підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі понад 35 млн грн. При цьому витрати на реалізацію заходів щодо розвитку лідерства є незначними порівняно з очікуваними результатами. Крім економічного ефекту, підприємство отримає важливі соціальні переваги, серед яких підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату та формування сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

Отже, запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом ТОВ «Первомайський МКК» для вдосконалення системи управління персоналом, розвитку лідерського потенціалу менеджерів та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір.* 2020. № 159. С. 88–91.
2. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організа- ції. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2020. Вип. 4(92). С. 85–95.
3. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник *Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 5. С. 184–187.
4. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
5. Врум В.Х., Яго А.Г. Роль ситуації у лідерстві. *Американський психолог.* 2007. No 62(1). С. 17–24.
6. Sam T. H. Jeffrey B. Lovelace, Brett H. Neely, Jr., and Julian Allen. Multiple Pathways to Leadership: A Revision and Extension of the CIP Leadership Framework. *Organizational Psychology Review.* 2025. Vol. 15, Issue 1. 2025. https://doi.org/10.1177/20413866241276872
7. Lauren Eatonh, Todd Bridgman, and Stephen Cummings. Advancing the Democratization of Work: A New Intellectual History of Transformational Leadership Theory. *Sage Journals.* 2024. Vol. 20, Issue 3. https://doi.org/10.1177/17427150241232705
8. Lindov I. Evolution of the Classical Leadership Styles in a Digital Environment. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence.* 2025. Vol. 19. pp. 773-782. DOI: 10.2478/picbe-2025-0062
9. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організаціїю. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92

10. 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.
11. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / Л55 упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
12. Томах В.В., Дорошенко Т.М., Тимошенко Ю.В. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149
13. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
14. Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise InnovationPerformance: *The Mediating Roles of Organizational Learning. Department of Social Economics and Management.* 2022. No 14(6). С. 32–49. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063249
15. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.
16. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. No 33. С. 124–129. DOI: https://doi.org/10. 31498/2225-6725.33.2017.134214
17. 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.
18. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Моторнюк У. І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки*

ТНУ імені В. І. Вернадського. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7

19. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.
20. Hermanson H. The influence of the transformational and transactional leadership style of the head of a general secondary education institu- tion on the development of teachers' digital culture. *ScienceRise: Pedagogical Education.* 2025. № 1 (62), 11–17. http://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.325408
21. Телічко Н.А., Дідур Г.І., Найда І.С., Петрів І.М. Лідерство та мотивація персонал. в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 5 (56). С. 116–123.
22. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 2. С. 241-248. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248
23. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5. С. 184–187.
24. Валенкевич Л.П., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* 2018. № 4. С. 31–35.
25. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88–91.
26. Офіційний сайт Групи компаній Молочний альянс. URL: https://milkalliance.com.ua/?utm_source=chatgpt.com
27. Офіційний сайт ТОВ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК» URL: https://pmkk.com.ua/about.html
28. https://www.ukraine.com.ua/ru/egrpou/41753486/

29. https://opendatabot.ua/c/41753486
30. Боковець В.В., Мороз О.О., Краєвська А.С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109.
31. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: Ніка-Центр, 2021. 784 с.
32. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. 8-ме вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2020. 556 с.
33. Савчук В. П. Стратегічне управління підприємством. К.: Центр учбової літератури, 2022. 412 с.
34. Єфременко В., Гордієнко В., Спиця Р. Фінансово-економічне оцінювання діяльності будівельних підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 4. С. 28–35.
35. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник . Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
36. Сватюк О., Бойко А. Управління EQ лідерів на підприємстві. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. № 1. С.139–147. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-19

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
Підприємство: ТОВ "ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2025
		за ЄДРПОУ	41753486
Територія: МИКОЛАЇВСЬКА		за за КАТОТТГ(1)	UA48080130010068596
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників (2): 464			
Адреса, телефон: проспект Праці, буд. 12, м.Первомайськ, Миколаївська обл., 55203, Україна, тел. 5140373			

Баланс (Звіт про фінансовий стан) | Форма № 1 | Код за ДКУД | 1801001

на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	391,00	206,00
первісна вартість	1001	1 066,00	1 135,00
накопичена амортизація	1002	675,00	929,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	33 293,00	21 787,00
первісна вартість	1011	39 678,00	33 731,00
знос	1012	7 383,00	11 974,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за вкладами до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	**1095**	**22 684,00**	**21 963,00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	83 418,00	106 882,00
виробничі запаси	1101	23 173,00	26 321,00
незавершене будівництво	1102	10 093,00	13 602,00
готова продукція	1103	49 339,00	66 159,00
товари	1104	591,00	800,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	233 392,00	164 609,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	151 572,00	342 915,00
з бюджетом	1135	1 176,00	5 647,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1 383,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 442,00	2 152,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	427,00	443,00
готівка	1166	7,00	12,00
рахунки в банках	1167	419,00	431,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	199,00	861,00
Усього за розділом II	**1195**	**473 626,00**	**623 609,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	-
Баланс	**1300**	**496 310,00**	**645 472,00**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	300,00	300,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1413	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 417,00	9 799,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	**1495**	**5 917,00**	**10 299,00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерви довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерви збитків або резерви належних виплат	1532	0	-
резерви незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерви на виплату дивідендів	1545	0	-
Усього за розділом II	**1595**	**0**	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	425 246,00	463 604,00
розрахунками з бюджетом	1620	402,00	1 804,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	371,00	587,00
розрахунками з оплати праці	1630	1 665,00	5 932,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 391,00	2 266,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1 838,00	3 686,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	60 230,00	157 294,00
Усього за розділом III	**1695**	**490 393,00**	**635 173,00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	-
Баланс	**1900**	**496 310,00**	**645 472,00**

Керівник		Зборовський Ігор Володимирович (ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер		Рижова Юлія Володимирівна (ініціали, прізвище)

Додаток Б

			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Підприємство: ТОВ "ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ"		за ЄДРПОУ	41753486
Територія: МИКОЛАЇВСЬКА		за за КАТОТТГ(1)	UA48080130010068596
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників (2): 78			
Адреса, телефон: проспект Праці, буд. 12, м. ПЕРВОМАЙСЬК, ПЕРВОМАЙСЬКИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 55203, Україна, тел. 5140373			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 | Код за ДКУД | 1801001

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	817,00	604,00
первісна вартість	1001	1 066,00	1 066,00
накопичена амортизація	1002	249,00	462,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	6 640,00	8 570,00
первісна вартість	1011	9 144,00	13 179,00
знос	1012	2 504,00	4 609,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	**1095**	**7 457,00**	**9 174,00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 059,00	18 219,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	62 227,00	106 024,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	532,00	176,00
з бюджетом	1135	295,00	571,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	1,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	777,00	2 154,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	416,00	132,00
Усього за розділом II	**1195**	**75 306,00**	**127 277,00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс	**1300**	**82 763,00**	**136 451,00**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	500,00	500,00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 205,00	2 840,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**1 705,00**	**3 340,00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	**1595**	**0**	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	80 524,00	131 165,00
розрахунками з бюджетом	1620	34,00	178,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	36,00	201,00
розрахунками з оплати праці	1630	134,00	686,00
Поточні забезпечення	1660	114,00	418,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	9,00
Усього за розділом III	**1695**	**81 058,00**	**133 111,00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
Баланс	**1900**	**82 763,00**	**136 451,00**

Керівник — Довженко Світлана Павлівна (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер — Тарасевич Валентина Володимирівна (ініціали, прізвище)