

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
(за матеріалами ТОВ «Уманьпиво»)

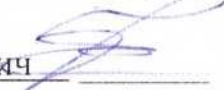
Виконав: Численко Сергій Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Численко Сергій Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую

Гарант ОПП «Менеджмент»

Колы доцент Н. В. Коваль

«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Численку Сергію Сергійовичу

Тема: Лідерство у системі управління підприємством (за матеріалами ТОВ «Уманьпиво»).

Перелік питань, що розробляються в роботі: проаналізувати теоретичні аспекти лідерства у системі управління підприємством; описати організаційну структуру та лідерські підходи у ТОВ «Уманьпиво»; оцінити лідерський стиль керівників та їх вплив на діяльність підприємства; встановити проблеми та виклики в управлінні підприємством, пов'язані з лідерством; запропонувати шляхи вдосконалення лідерства у системі управління ТОВ «Уманьпиво»; узагальнити рекомендації щодо вдосконалення лідерства у системі управління підприємством.

Вихідні дані: монографії, підручники та статті, що стосуються питань управління, лідерства, маркетингу та інновацій у харчовій промисловості, профільні інтернет-ресурси та публікації про діяльність підприємства та тенденції у пивоварній галузі.

Календарний план виконання роботи

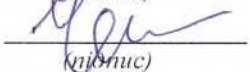
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень - травень 2024</u>	виконано
Теоретико-методична частина	<u>вересень - грудень 2024</u>	виконано
Аналітична частина	<u>січень - лютий 2025</u>	виконано
Рекомендаційна частина	<u>березень - квітень 2025</u>	виконано
Оформлення роботи	<u>травень 2025</u>	виконано
Перевірка на плагіат	<u>травень 2025</u>	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 2025</u>	виконано
Подання на рецензування	<u>травень 2025</u>	виконано

Керівник


(підпис)

професор Гринчук Ю.С.

Здобувач


(підпис)

Численко С.С.

Дата отримання завдання «23» квітня 2024р.

АНОТАЦІЯ

Численко С. С.

Лідерство у системі управління підприємством (за матеріалами ТОВ «Уманьпиво»)

Досліджено теоретико-методологічні основи лідерства в системі управління підприємством та здійснено аналіз лідерських підходів на прикладі ТОВ «Уманьпиво».

Розглянуто вплив лідерського стилю керівників на ефективність діяльності підприємства, виявлено основні виклики, пов'язані з управлінням у динамічному бізнес-середовищі.

Проведено оцінку організаційної структури компанії, вивчено сучасні лідерські концепції та їх застосування в умовах вітчизняної харчової промисловості.

Встановлено проблемні аспекти лідерства в управлінні персоналом, зокрема в контексті корпоративної культури, комунікації та стратегічного мислення.

Запропоновано шляхи вдосконалення лідерських підходів у діяльності ТОВ «Уманьпиво», спрямовані на підвищення ефективності управління, мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей. Окрему увагу приділено формуванню лідерських компетенцій та розвитку внутрішніх ресурсів підприємства.

Доведено, що провадження сучасних технологій, навчання персоналу та побудова системи мотивації допоможуть формувати гнучке та адаптивне лідерство, орієнтоване на результат. Реалізація цих заходів створить умови для стабільного розвитку ТОВ «Уманьпиво» та підвищить його конкурентоспроможність.

Кваліфікаційна робота обсягом 50 сторінок містить 8 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 30 найменувань.

Ключові слова: лідерство, управління, підприємство, організаційна структура, корпоративна культура, ефективність, стиль керівництва.

ABSTRACT

Chyslenko S. S

Leadership in the enterprise management system (based on the materials of “Umanpivo” LLC)

The theoretical and methodological foundations of leadership in the enterprise management system were investigated and the leadership approaches were analyzed on the example of “Umanpivo” LLC.

The influence of the leadership style of executives on the efficiency of the enterprise is considered, the main challenges related to the management in the dynamic business environment are identified.

The organizational structure of the company was evaluated, modern leadership concepts and their use in the domestic food industry were studied.

Problem aspects of leadership in personnel management, in particular in the context of corporate culture, communication and strategic thinking, have been established.

Ways to improve leadership approaches in the activities of “Umanpivo” LLC are proposed, aimed at improving the efficiency of management, staff motivation and achieving strategic goals. Particular attention is paid to the formation of leadership competencies and the development of internal resources of the enterprise.

It has been proven that the implementation of modern technologies, staff training and the construction of the motivation system will help to form a flexible and adaptive leadership -oriented leadership. The implementation of these measures will create the conditions for the stable development of “Umanpivo” LLC and increase its competitiveness.

The qualification work of 50 pages contains 8 tables, 3 figures, a list of sources used from 30 titles.

Keywords: leadership, management, enterprise, organizational structure, corporate culture, efficiency, leadership style.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ПІДХОДІВ У ТОВ «УМАНЬПИВО»	19
2.1. Організація діяльності управління ТОВ «Уманьпиво».....	19
2.2. Оцінка лідерського стилю керівників та його вплив на діяльність підприємства.....	27
2.3. Проблеми та виклики у системі лідерства	31
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УМАНЬПИВО».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління підприємством є ключовою умовою забезпечення його конкурентоспроможності, стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах бізнесу важливу роль у цьому відіграє лідерство, яке впливає на всі аспекти управлінської діяльності. Лідерство не лише визначає ефективність роботи керівників, але й формує корпоративну культуру, сприяє згуртованості колективу та забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Нині лідерство є однією з центральних проблем сучасного менеджменту, що набуває особливої актуальності в умовах динамічних змін і трансформацій. Зростання значущості індивідуальної лідерської складової в управлінні стало закономірним процесом, адже саме лідери відіграють ключову роль у впровадженні змін та досягненні стратегічних цілей організацій. У найуспішніших реорганізаціях провідних зарубіжних компаній чітко простежується визначальний вплив ефективного лідерства, яке стає рушієм інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Однак лідери залишаються одним із найдефіцитніших ресурсів. Їхня підготовка потребує значного часу, ресурсів і особливих умов для розвитку необхідних компетенцій. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій дефіцит лідерських кадрів стає ще більш відчутним, що стимулює компанії інвестувати у формування лідерів всередині своїх організацій.

Трансформації у нашій країні створюють нові виклики для керівників, змінюючи способи їхньої взаємодії з підлеглими, прийняття рішень і впливу на соціальні групи. Водночас ці зміни формують передумови для переосмислення ролі лідерства в суспільстві. Лідерство може трансформуватися в якісно новий соціальний інститут, покликаний забезпечувати ефективне управління комунікаційними процесами у сучасних організаціях.

Питання значення лідерства в системі управління персоналом та підтримки змін перебуває у фокусі досліджень багатьох провідних науковців і практиків. Серед них Джон Коттер, який акцентує увагу на важливості змін у лідерстві для досягнення довгострокових цілей, а також Пітер М. Сенге,

Шарлотта Робертс, Арт Клейнер, Брайан Сміт, Мартін Лінскі, Рональд А. Гайфец, Пітер Друкер та інші. Їхні праці розкривають нові аспекти впливу лідерства на процеси управління, адаптацію організацій до змін і формування ефективної корпоративної культури.

Таким чином, лідерство сьогодні є не лише основою успішного управління, але й критично важливим чинником розвитку сучасного суспільства, що визначає характер та ефективність організаційних змін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей лідерства в системі управління підприємством та розробка рекомендацій щодо вдосконалення лідерських підходів у діяльності ТОВ «Уманьпиво».

Для досягнення мети у роботі поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти лідерства у системі управління підприємством;
- описати організаційну структуру та лідерські підходи у ТОВ «Уманьпиво»;
- оцінити лідерський стиль керівників та їх вплив на діяльність підприємства;
- встановити проблеми та виклики в управлінні підприємством, пов'язані з лідерством;
- запропонувати шляхи вдосконалення лідерства у системі управління ТОВ «Уманьпиво»;
- узагальнити рекомендації щодо вдосконалення лідерства у системі управління підприємством.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах зростаючої конкуренції на ринку та постійних змін у зовнішньому середовищі роль ефективного лідерства стає критичною. Підприємства, які успішно застосовують сучасні лідерські підходи, отримують конкурентні переваги, підвищують продуктивність та досягають довгострокової стабільності.

Об'єктом дослідження є лідерство у системі управління підприємством на прикладі ТОВ «Уманьпиво», яке займає важливе місце у вітчизняній економіці.

Предметом дослідження виступає лідерство як ключовий елемент системи управління підприємством.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: монографії, підручники та статті, що стосуються питань управління, лідерства, маркетингу та інновацій у харчовій промисловості, профільні інтернет-ресурси та публікації про діяльність підприємства та тенденції у пивоварній галузі.

Методи дослідження включають загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, а також методи економічного аналізу, анкетування та експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності управління через вдосконалення лідерських компетенцій, які можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Уманьпиво».

Апробація результатів бакалаврської роботи. Результати бакалаврського дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву (м. Біла Церква, 23 квітня 2025 р.) та опубліковано тезу на тему: «Лідерство у системі управління підприємством за матеріалами ТОВ «Уманьпиво».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 30 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 50 сторінок та містить 8 таблиць, 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Лідерство є одним із ключових елементів системи управління організацією, яке впливає на її ефективність і результативність. Це багатогранне явище, що охоплює процес впливу на людей задля досягнення спільних цілей організації або групи. Лідерство сприяє створенню згуртованої команди, підтримує мотивацію працівників і забезпечує гармонійне функціонування внутрішніх процесів.

Лідерство передбачає здатність спрямовувати зусилля команди, створювати сприятливе середовище для досягнення результатів і надихати підлеглих на досягнення вищих цілей. У цьому контексті воно розглядається як процес взаємодії між лідером і його послідовниками, що базується на авторитеті, довірі та спільній меті [1].

Сутність лідерства розкривається через його основні характеристики. Насамперед, це вплив – здатність лідера переконувати і мотивувати інших без примусу чи використання виключно формальних повноважень. Важливою є також візія, тобто вміння задавати стратегічний напрям розвитку, формуючи ясне бачення майбутнього. Лідерство включає соціальну відповідальність, яка враховує інтереси працівників, суспільства та самої організації, а також емоційний інтелект – здатність лідера розуміти й управляти емоціями як власними, так і підлеглих.

Лідерство можна класифікувати за різними критеріями. Наприклад, залежно від стилю управління виділяють:

- Авторитарне лідерство, яке передбачає прийняття рішень лідером без консультацій з командою та використання директивного підходу.
- Демократичне лідерство, що засноване на колективному обговоренні й залученні працівників до процесу прийняття рішень.
- Ліберальне лідерство, де лідер надає значну свободу дій підлеглим, обмежуючи своє втручання.

За джерелом впливу лідерство може бути формальним або неформальним. Формальне лідерство базується на офіційних повноваженнях і посаді лідера, тоді як неформальне ґрунтується на особистих якостях, харизмі або професійних знаннях [2].

Залежно від орієнтації лідера виділяють лідерство, спрямоване на завдання (акцент на досягненні результатів), або на людей (зосередженість на розвитку персоналу та створенні комфортного робочого середовища). Особливу роль відіграє інноваційне й трансформаційне лідерство, спрямоване на зміни, модернізацію бізнес-процесів і реалізацію новаторських ідей.

Таким чином, лідерство – це складний багатовимірний процес, який поєднує в собі вплив, бачення, відповідальність і здатність до змін, забезпечуючи ефективне управління організацією.

Лідерство - це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Лідерство - це процеси домінування і підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин в групі. Саме ефективне лідерство використовує нові додаткові джерела влади і забезпечує їй нові позитивні наслідки: прихильність до організації і готовність до змін.

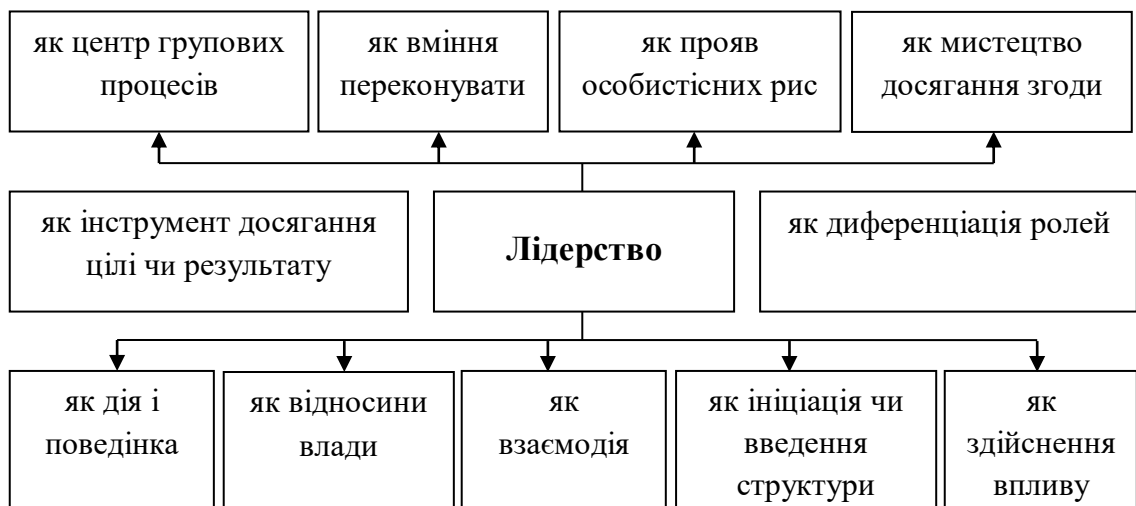


Рис. 1.1. Групування визначень лідерства

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [3]

Розуміння феномену лідерства формувалося протягом століть, і наукові підходи до його вивчення постійно еволюціонували. Теорії лідерства відображають різні аспекти впливу лідерів на своїх послідовників, а також на розвиток організацій і суспільства.

Історично першими з'явилися теорії великих людей. Цей підхід базується на ідеї, що лідерами народжуються, а не стають. Прихильники теорії вважали, що лідерські якості є вродженими і властиві лише обраним особистостям, які завдяки своїй харизмі та унікальним здібностям здатні вести за собою людей.

На початку XX століття з'явилися теорії рис, які концентрувалися на визначенні особистісних характеристик, що притаманні ефективним лідерам. Дослідники намагалися створити список таких рис, як упевненість у собі, комунікабельність, рішучість та інтелект. Проте згодом було встановлено, що наявність певних рис не завжди гарантує успішне лідерство.

З розвитком психології в середині XX століття набули популярності поведінкові теорії. Ці підходи зосереджувалися не на рисах особистості, а на поведінці лідера в процесі управління. Зокрема, дослідження розглядали різні стилі лідерства, такі як авторитарний, демократичний і ліберальний, а також їхній вплив на ефективність діяльності групи.

У 1960–1970-х роках з'явилися ситуаційні теорії, які підкреслювали важливість контексту у визначенні ефективного стилю лідерства. Згідно з цими підходами, успішність лідера залежить не лише від його особистих якостей чи стилю, а й від ситуації, в якій він діє. Однією з найвідоміших моделей є модель Фідлера, що враховує як характер лідера, так і рівень готовності команди до виконання завдань.

У другій половині XX століття значного поширення набули теорії трансформаційного та транзакційного лідерства. Трансформаційне лідерство передбачає надихаючий вплив на підлеглих, створення візії майбутнього та мотивацію досягати високих результатів. Транзакційне лідерство, навпаки, базується на обміні між лідером і послідовниками, де виконується обіцянка винагороди за виконання завдань.

Сучасні підходи до лідерства враховують вплив емоцій, культури та технологій. Одним із таких напрямів є емоційне лідерство, яке акцентує увагу на здатності лідера керувати емоціями – як своїми, так і своєї команди. Ще одним важливим аспектом є інклюзивне лідерство, яке сприяє створенню рівних можливостей для всіх членів організації.

Також в умовах глобалізації і цифровізації актуальними стають цифрове лідерство та адаптивне лідерство, які фокусуються на швидкому реагуванні на зміни та використанні інновацій для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, історичний розвиток теорій лідерства відображає постійне прагнення зрозуміти природу цього феномену та знайти ефективні інструменти впливу, що відповідають викликам сучасності. Вплив лідерства на ефективність управління підприємством у загальному розумінні

Лідерство є одним із найважливіших факторів, що визначають успішність управління підприємством. Воно полягає у здатності впливати на інших, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та забезпечувати гармонійну взаємодію в організації. Вплив лідерства на ефективність управління можна розглядати через його роль у різних аспектах діяльності підприємства, включаючи формування стратегічного бачення, мотивацію персоналу, створення інноваційного середовища, побудову командної роботи та управління змінами [4].

Отже, ефективний лідер - це особистість, яка розвиває широкий набір компетенцій, адаптується до мінливих умов і вибудовує довгострокові відносини, що базуються на довірі, командній роботі та етиці. Сучасне лідерство - це синтез стратегічного бачення, емоційної стійкості та здатності до інновацій.

Лідерство у сучасному менеджменті є важливою складовою успішного розвитку будь-якої організації, проте існує низка викликів, що стоять на шляху до ефективного керівництва.

Різні підходи до лідерства дозволяють виділити кілька основних стилів: авторитарний, демократичний та ліберальний. Бізнес-середовище є динамічним і різноманітним, що ускладнює застосування єдиної моделі лідерства. Тому

ефективний стиль залежить від культури організації, галузі та особливостей персоналу. У сучасному менеджменті найчастіше акцент робиться на трансформаційному лідерстві, яке орієнтоване на розвиток співробітників і створення умов для досягнення їхнього потенціалу [4]. Традиційно лідер асоціювався з фігурою керівника, який має авторитет і приймає ключові рішення. Сьогодні ж роль лідера трансформується. Від лідерів очікується не лише управління, а й натхнення, підтримка інновацій та створення умов для самореалізації працівників. Лідери повинні бути гнучкими, здатними адаптуватися до змін і швидко приймати рішення, враховуючи нові реалії.

Сучасний менеджмент вимагає нових підходів до розподілу влади в організації. Традиційне авторитарне лідерство поступається місцем стилю, заснованому на партнерстві та співпраці. Лідери мають бути не лише керівниками, але й натхненниками, здатними мотивувати команду та стимулювати інновації. Збалансоване лідерство передбачає врахування думок співробітників, розподіл відповідальності та заохочення ініціативи, що допомагає створити позитивну атмосферу в колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей [5].

Багато управлінських теорій залишаються на папері і не завжди знаходять своє втілення у реальній практиці. Часто лідери дотримуються застарілих моделей, які вже не відповідають сучасним реаліям, що створює розрив між очікуваннями співробітників та фактичним стилем управління. Лідери повинні бути готовими до постійного навчання та вдосконалення своїх навичок для збереження конкурентоздатності. Крім того, багато керівників орієнтуються виключно на адміністративні функції, не приділяючи достатньої уваги розвитку лідерських компетенцій. Це може призводити до демотивації персоналу, зниження ефективності роботи та втрати конкурентних переваг.

Сучасні організації все більше покладаються на роботу в командах, що вимагає від лідера здатності будувати ефективні команди та підтримувати їхню мотивацію [6]. Проте управління різнорідними колективами, які складаються з людей різного віку, культурного походження та досвіду, стає значним

викликом. Лідер повинен вміти знайти спільну мову з кожним співробітником і забезпечити синергію в команді.

Зазначимо, що у сучасних організаціях недостатній рівень довіри між керівництвом і співробітниками є суттєвою перешкодою. З однієї сторони, лідер має контролювати процеси в організації, забезпечуючи виконання стратегічних цілей. З іншої - важливо дати працівникам достатню свободу для творчості та ініціативи. Перебір з контролем може призвести до втрати мотивації, тоді як надмірна довіра без належного контролю може призвести до хаосу. Лідери мають знайти баланс між цими двома крайнощами.

Однією з найважливіших якостей сучасного лідера є емоційний інтелект. Здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших, є критично важливою для успішного управління командою [7]. Лідери, які демонструють емпатію, вміння слухати та підтримувати співробітників, створюють умови для кращої продуктивності та залученості персоналу.

Сучасні лідери стикаються з вимогами щодо прозорості, етичності та соціальної відповідальності. Громадськість, клієнти та співробітники очікують, що компанії будуть діяти відповідально стосовно суспільства та навколишнього середовища. Це означає, що лідерам потрібно розвивати не лише бізнес, а й враховувати соціальні аспекти своєї діяльності.

Шляхи подолання проблем:

1. Розвиток лідерських компетенцій. Регулярне навчання та коучинг для керівників допомагають формувати необхідні навички, зокрема емоційний інтелект, здатність до управління конфліктами та стратегічне мислення.
2. Впровадження корпоративної культури, орієнтованої на лідерство. Організація повинна стимулювати розвиток лідерів на всіх рівнях, створюючи умови для зростання талантів і реалізації їх потенціалу.
3. Систематичний підхід до управління змінами. Лідери повинні виступати як агенти змін, забезпечуючи гнучкість організації та її адаптацію до нових викликів.
4. Застосування сучасних технологій у лідерстві. Використання цифрових інструментів для управління командами та налагодження комунікації

сприяє ефективності роботи. Зокрема, це стосується використання *CRM-систем*, платформ для управління проєктами та аналітики даних.

Таким чином, проблема лідерства у сучасному менеджменті залишається актуальною, оскільки бізнес-середовище швидко змінюється, а вимоги до керівників стають все складнішими. Тому проблема лідерства є одним із основних об'єктів дослідження та вдосконалення в науці та практиці менеджменту. Лідерство є критичним фактором успіху, але воно стикається з низкою викликів, які вимагають системного підходу для їх подолання. Розвиток лідерських компетенцій, адаптація до змін, формування довіри в організаціях - це ключові напрями, які сприятимуть ефективному управлінню в сучасних умовах.

Сучасні підходи до лідерства: автори та основні ідеї (табл. 1.1, додаток А)

Лідерство є фундаментом ефективного управління підприємством, оскільки саме лідери забезпечують мотивацію, формують стратегічний курс, створюють умови для інновацій та успішно керують змінами. Від якості лідерства залежить здатність організації досягати своїх цілей, зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до нових викликів. Сильне лідерство стає рушійною силою сталого розвитку підприємства та його успіху на сучасному ринку [8].

Лідерство є важливим фактором, що визначає ефективність управління підприємством, адже воно забезпечує координацію командної роботи, підвищує мотивацію працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей. На прикладі ТОВ «Уманьпиво» можна простежити, як лідерські підходи впливають на ключові аспекти функціонування підприємства.

Лідерство на підприємстві відіграє центральну роль у створенні візії та цінностей, які стають орієнтиром для всіх працівників. У ТОВ «Уманьпиво» стратегічне бачення було спрямоване на посилення позицій бренду на ринку, впровадження інновацій та забезпечення стабільного зростання. Завдяки ефективному лідерству, орієнтованому на інновації, вдалося сформувати організаційну культуру, що базується на прозорості, відповідальності та залученості персоналу.

Керівництво підприємства активно впроваджує ініціативи для розвитку корпоративної культури, наприклад, організацію тренінгів для співробітників, мотиваційних програм та внутрішніх конкурсів на краще впровадження ідей. Такі підходи зміцнюють командний дух і формують позитивний клімат у колективі.

Мотивація працівників є одним із головних факторів, які визначають продуктивність підприємства. На ТОВ «Уманьпиво» впроваджено систему стимулювання, що поєднує матеріальні й нематеріальні фактори. Завдяки підтримці лідерів на різних рівнях управління, працівники відчують свою важливість у досягненні загальних результатів.

Наприклад, для виробничого персоналу були запроваджені гнучкі системи преміювання, що враховують якість продукції та рівень виконання плану. Крім того, на підприємстві практикуються регулярні збори, де керівництво не лише інформує співробітників про поточний стан справ, але й надає можливість висловити пропозиції та обговорити проблеми. Такий підхід демонструє відкритість керівництва і підвищує рівень довіри серед працівників.

Лідери на ТОВ «Уманьпиво» відіграли важливу роль у подоланні кризових ситуацій, пов'язаних із економічними труднощами та зростанням конкуренції на ринку. Одним із ключових напрямків стала адаптація до змін у законодавстві та умов ведення бізнесу. Завдяки проактивному підходу керівництва, підприємство змогло швидко оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати та впровадити нові продукти.

Зокрема, була проведена модернізація виробничих ліній, що дозволило знизити енергоспоживання та підвищити екологічність продукції. Цей крок став можливим завдяки рішучості та далекоглядності лідерів, які розуміли необхідність відповідності сучасним стандартам.

Інноваційний підхід є одним із ключових аспектів лідерства на підприємстві. Керівництво ТОВ «Уманьпиво» активно підтримує ініціативи, спрямовані на впровадження нових технологій і розширення асортименту продукції. У цьому контексті лідерство сприяє не лише генеруванню нових ідей, але й створенню умов для їхньої реалізації.

Наприклад, було започатковано програму співпраці з науково-дослідними установами, що дозволяє впроваджувати нові методи контролю якості та вдосконалювати рецептури продукції. Керівництво стимулює працівників до участі в таких проєктах, забезпечуючи їм можливості для професійного зростання.

Завдяки впровадженню ефективного лідерства, ТОВ «Уманьпиво» досягло значних результатів у різних аспектах діяльності:

- фінансові показники (підприємство забезпечило стабільне зростання доходів навіть у складних ринкових умовах).
- якість продукції (завдяки модернізації процесів і контролю якості, продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам).
- лояльність клієнтів (позитивний імідж бренду зміцнився, що сприяє розширенню ринкової частки).
- рівень залученості працівників (опитування серед персоналу свідчать про високий рівень задоволеності умовами праці).

Лідерство є визначальним чинником ефективного управління ТОВ «Уманьпиво». Вміння керівництва надихати, мотивувати та підтримувати працівників, а також адаптуватися до змін забезпечує підприємству стабільність і конкурентоспроможність. Таким чином, впровадження сучасних підходів до лідерства дозволяє створювати умови для сталого розвитку організації в умовах динамічного ринку.

Лідерство є невід'ємною складовою ефективного управління організацією. Воно полягає у здатності лідера впливати на колектив, мотивувати його та спрямовувати до досягнення спільних цілей [9].

Ключовими аспектами лідерства є:

- уміння надихати та переконувати людей без використання лише формальних повноважень.
- формування чіткого стратегічного бачення майбутнього розвитку.
- урахування інтересів співробітників, суспільства та організації.
- здатність керувати власними й чужими емоціями.

З розвитком теорій лідерства змінювалися підходи до його розуміння: від концепцій «великих людей» до сучасних моделей трансформаційного, емоційного, інклюзивного та цифрового лідерства.

Ефективне лідерство має значний вплив на підприємства. Воно сприяє формуванню стратегічного бачення, мотивації персоналу, розвитку інновацій, побудові згуртованих команд і адаптації організації до зовнішніх змін [10].

Практика доводить, що успішні компанії використовують лідерські підходи для впровадження інновацій і стимулювання креативності співробітників. Наприклад, стратегічний і мотивуючий підхід до управління допомагає досягати успіху навіть у кризові періоди.

Лідерство – це багатогранний процес, що поєднує вплив, бачення, відповідальність і здатність адаптуватися до змін. Саме якісне лідерство визначає успіх організації, впровадження інновацій і створення ефективних команд, що дозволяють досягати конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ПІДХОДІВ У ТОВ «УМАНЬПИВО»

2.1. Організація діяльності управління ТОВ «Уманьпиво»

ТОВ «Уманьпиво» – це підприємство харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві та реалізації алкогольних (пива) та безалкогольних напоїв. Розташоване в місті Умані Черкаської області, компанія забезпечує реалізацію своєї продукції по всій території України. Основні напрями виробництва включають виготовлення різноманітних видів пива (традиційного, портеру, елю, стауту), слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Виробничий процес охоплює всі етапи – від вирощування ячменю на власних полях Уманщини до використання високоякісного обладнання та унікальних технологій, які гарантують високу якість продукції.

Компанія активно впроваджує інновації, зокрема – встановлення сонячних панелей, що дозволяє виробляти пиво на сонячній енергії. У виробництві використовуються виключно натуральні компоненти: ячмінь, хміль, вода з артезіанських свердловин і спеціальні дріжджі. Завдяки цьому продукція ТОВ «Уманьпиво» здобула популярність серед українців, отримала численні нагороди, серед яких гран-прі та золоті медалі на міжнародних конкурсах.

Управління сучасним підприємством, таким як ТОВ «Уманьпиво», вимагає ефективного лідерства. Лідерство є ключовим чинником, що впливає на формування організаційної культури, забезпечення координації між підрозділами, підвищення мотивації персоналу та реалізацію стратегічних цілей компанії. У цьому контексті керівництво виступає не лише як виконавчий орган, але й як натхненник змін і розвитку підприємства.

Основні аспекти лідерства у ТОВ «Уманьпиво»

1. Взаємодія між підрозділами. Відділи маркетингу та збуту спільно розробляють рекламні стратегії, що сприяють популяризації бренду «Уманьпиво». Крім того, співпраця між відділом виробництва та логістики дозволяє своєчасно реагувати на зміну ринкових умов та потреб споживачів. До

прикладу, маркетингові дослідження сприяють коригуванню обсягів виробництва в залежності від сезонних тенденцій.

2. Підвищення мотивації персоналу. Керівництво активно підтримує програми професійного розвитку працівників, включаючи:

- регулярне навчання та підвищення кваліфікації;
- прозору систему преміювання за досягнення планових показників;
- залучення співробітників до обговорення важливих управлінських рішень.

Мотивація персоналу базується на принципах прозорості, довіри та участі, що сприяє формуванню позитивного клімату у колективі.

3. Використання стандартів якості. Впровадження стандартів ISO 9001:2001 стало основою для забезпечення стабільно високої якості продукції. Це дозволяє підприємству не лише відповідати вимогам ринку, але й зберігати довіру клієнтів у довгостроковій перспективі. Постійний моніторинг процесів гарантує відповідність продукції світовим стандартам.

4. Інновації та екологічність. ТОВ «Уманьпиво» є піонером у використанні сонячної енергії у пивоварінні, що свідчить про стратегічний фокус керівництва на екологічну стійкість. Завдяки цьому компанія демонструє соціальну відповідальність та підвищує свою конкурентоспроможність.

5. Розвиток бренду та корпоративної культури. Завдяки зусиллям лідерів підприємства, бренд «Уманьпиво» став синонімом якості та надійності. Корпоративна культура базується на принципах взаємоповаги, інноваційності та орієнтації на клієнта. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності як серед співробітників, так і серед споживачів.

Лідерство у системі управління ТОВ «Уманьпиво» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи всіх структурних підрозділів. Завдяки злагодженій взаємодії між відділами, впровадженню сучасних технологій і методів мотивації, підприємство не лише зберігає конкурентоспроможність, але й постійно вдосконалюється.

Орієнтація на інновації, екологічність і якість продукції є важливими складовими успіху ТОВ «Уманьпиво» як лідера у своїй галузі. Команда

керівників підприємства слугує взірцем сучасного підходу до управління, що поєднує стратегічне бачення з ефективною реалізацією практичних завдань.

Для аналізу структури та організації діяльності ТОВ «Уманьпиво» варто зосередитися на декількох ключових аспектах.

Організаційна структура підприємства вирізняється вертикально-горизонтальною моделлю управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та управлінськими рівнями. Завдяки цьому досягається узгодженість роботи відділів, таких як маркетинг, збут, виробництво та логістика рис.2.1, Додаток Б:

Організація діяльності підприємства спрямована на виробництво та реалізацію пива різних видів, а також слабоалкогольних і безалкогольних напоїв. Важливу роль у діяльності відіграють інновації, такі як використання сонячної енергії, що сприяє екологічній стійкості, і натуральних компонентів (ячмінь, хміль, артезіанська вода). Корпоративна культура базується на принципах взаємоповаги, орієнтації на клієнта та інноваційності, а також на активній участі персоналу в управлінських процесах, що стимулює їх мотивацію.

Взаємодія між підрозділами є важливою складовою ефективної роботи підприємства. Наприклад, маркетинг та виробництво співпрацюють для коригування обсягів виробництва залежно від сезонного попиту. Взаємодія між маркетингом і збутом забезпечує розробку дієвих рекламних кампаній, а тісна співпраця виробництва та логістики дозволяє вчасно доставляти продукцію споживачам [11].

Мотивація персоналу включає програми підвищення кваліфікації, прозорі системи преміювання та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це створює позитивний робочий клімат та сприяє підвищенню продуктивності.

У рамках стратегічного розвитку ТОВ «Уманьпиво» фокусується на екологічності, впровадженні інноваційних технологій, сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів і розвитку бренду, що підвищує рівень довіри споживачів.

Таким чином, структура підприємства та організація його діяльності дозволяють інтегрувати інновації, підтримувати якість продукції та забезпечувати високу конкурентоспроможність на українському ринку.

Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ТОВ «Уманьпиво» є важливим аспектом для оцінки його ефективності, стабільності та перспектив на ринку. Основні показники, які відображають цю динаміку, включають масштаби виробництва, фінансові результати, ринкову позицію, інвестиційну активність та інноваційний розвиток.

ТОВ «Уманьпиво», самостійно вирощуючи ячмінний солод, демонструє стратегічну автономію у виробництві, що є ознакою сильного лідерства, спрямованого на мінімізацію залежності від зовнішніх ресурсів. При цьому співпраця з постачальниками хмелю, пивних дріжджів, цукру, сиропів та барвників (табл. 2.1) потребує ретельного управління, що є частиною лідерської функції.

Таблиця 2.1.

Основні постачальники ресурсів ТОВ «Уманьпиво» та обсяги їх поставок

Основні постачальники	Обсяги поставок у натуральному вираженні, т		Відхилення	
			абсолют, +/-	відносна, +/-
ТОВ «Хопштайнер Україна»	1111,40	1112,86	1,46	1,31
ТОВ «Ароматика Мрії»	515,99	515,74	-0,25	-0,05
ПрАТ ПК «Поділля»	527,72	527,49	0,23	-0,14
ТОВ «Фрут Екс»	117,27	116,44 -	0,83	-0,71
ТОВ «Fermentis»	254,99	254,72	0,23	0,42

Джерело: узагальнено автором.

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що основними постачальниками ТОВ «Уманьпиво» є українські компанії, які забезпечують підприємство ключовими ресурсами для виробництва. Найбільший обсяг поставок у 2024 році припадає на ТОВ «Хопштайнер Україна» (Житомирська обл.), який є провідним постачальником хмелю в Україні, з обсягом постачання 1112,86 тон. Хміль є важливим компонентом для виробництва пива, тому співпраця з таким постачальником сприяє стабільності виробничого процесу.

Другим за обсягом постачань є ТОВ «Ароматика Мрії» (Київська обл.), який постачає сиропи для виготовлення лимонадів. У 2024 році обсяг постачань цього ресурсу становив 516,74 тон. Висока якість сиропів є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності лимонадної продукції підприємства.

На третьому місці за обсягами постачання знаходиться ПрАТ ПК «Поділля» (Вінницька обл.), що постачає цукор — один із основних компонентів для виробництва як лимонадів, так і інших напоїв. У 2024 році підприємство забезпечило постачання 527,49 тон цукру.

ТОВ «Fermentis», що спеціалізується на виробництві пивних дріжджів, постачає підприємству 254,72 тони цього ресурсу. Пивні дріжджі відіграють важливу роль у виробничому процесі, особливо у створенні високоякісного пива.

Останнє місце за обсягами постачання займає ТОВ «Фрут Екс» (Київська обл.), яке постачає харчові барвники. У 2024 році обсяг поставок барвників становив 116,44 тони.

Таким чином, структура постачальників демонструє стабільність і орієнтацію на довгострокові партнерські відносини з українськими компаніями. Ця співпраця забезпечує безперебійний виробничий процес та високу якість продукції ТОВ «Уманьпиво».

При аналізі основних постачальників варто звернути увагу на такі аспекти:

1. Репутація та надійність постачальників. Лідери ТОВ «Уманьпиво» мають забезпечити співпрацю з компаніями, що гарантують стабільність постачань і відповідність високим стандартам якості.

2. Якість сировини. Використання натуральних компонентів для продукції — важлива складова успішного бренду, що також регулюється управлінськими рішеннями.

3. Логістика та своєчасність поставок. Ефективне управління постачальниками дозволяє уникнути затримок у виробничому процесі.

4. Вартість ресурсів. Лідерство в управлінні постачальниками також включає пошук вигідних умов співпраці для оптимізації витрат.

5. Екологічність. З огляду на стратегічну екологічну спрямованість ТОВ «Уманьпиво», співпраця з постачальниками, які також дотримуються принципів сталого розвитку, підсилює позитивний імідж компанії.

Таким чином, лідерство у системі управління ТОВ «Уманьпиво» охоплює не лише внутрішні процеси, але й зовнішні комунікації з постачальниками, сприяючи ефективній діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Розглянемо показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Уманьпиво» у 2023–2024 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники стійкості та платоспроможності
ТОВ «Уманьпиво», 2023-2024 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	Абс. приріст(+/-)	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,3	0,28	-0,2	-5,44
Поточна ліквідність	0,58	0,65	0,07	12,29

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності

Значення фінансової автономії знизилося з 0,3 до 0,28, що свідчить про зменшення незалежності підприємства від зовнішнього фінансування (абсолютний приріст -0,02; відносний приріст -5,44%). Водночас поточна ліквідність покращилася з 0,58 до 0,65, що вказує на підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов’язання (абсолютний приріст 0,07; відносний приріст 12,29%).

Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ТОВ «Уманьпиво» свідчить про його стійкий розвиток і конкурентоспроможність. Постійне вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій, орієнтація на якість і екологічність дозволяють підприємству не лише утримувати лідерські позиції, але й закладати основу для подальшого зростання. Водночас, для подолання викликів і зміцнення позицій необхідно зосередитись на розширенні ринків збуту, диверсифікації продукції та покращенні адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Аналіз таблиці 2.3. (Додаток В) демонструє зміну ключових показників виробничої та фінансової діяльності ТОВ «Уманьпиво» у період з 2023 по 2024 рік.

По-перше, обсяг виробництва продукції у натуральному виразі має неоднорідну динаміку. Зростання спостерігається у виробництві фільтрованого (+0,99%) та нефільтрованого (+4,25%) пива, а також сидру (+3,03%) та лимонаду (+5,52%). Водночас виробництво квасу та свіжої води знизилося на 2,24% і 49,27% відповідно. Загальний обсяг виробництва зріс лише на 1,03 тис. дал, що свідчить про невелику позитивну зміну.

По-друге, обсяг виробництва продукції у вартісному виразі зріс на 1,45%. Це свідчить про незначне зростання загальної вартості виробленої продукції, що може бути пов'язано як із підвищенням цін, так і зі змінами у структурі асортименту.

Чистий дохід від реалізації знизився на 28,60%, що свідчить про суттєве скорочення виручки. Це може бути пов'язано зі зменшенням обсягів продажу або зміною ринкових умов.

Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 37,71%, що перевищує темпи зниження доходу. Це може бути наслідком оптимізації витрат на виробництво, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на показники ефективності.

Адміністративні витрати зросли на 43,60%, що потребує детальнішого аналізу. Це може бути спричинено збільшенням витрат на персонал, оренду або інші управлінські функції.

Витрати на збут скоротилися на 7,62%, що, ймовірно, свідчить про підвищення ефективності логістики або оптимізацію маркетингової стратегії.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції знизилися на 30,88%, що свідчить про загальну тенденцію до зменшення витрат і може бути позитивним результатом стратегічного управління.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 4134,15%, досягнувши 7343 тис. грн, що є вагомим досягненням для підприємства.

Водночас прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток суттєво знизилися. Чистий прибуток скоротився на 63,76%, що вказує на труднощі у фінансовому управлінні та низьку ефективність операцій.

Витрати на 1 грн чистої виручки зменшилися на 3,21%, що свідчить про певне покращення витратної ефективності підприємства.

Щодо рентабельності, рентабельність продажів знизилася з 2,50% до -1,27%, що свідчить про збитковість операційної діяльності. Водночас рентабельність продукції зросла з 0,05% до 3,37%, що є позитивним сигналом для підприємства.

ТОВ «Уманьпиво» демонструє змішані результати. Попри зростання обсягу виробництва окремих видів продукції та покращення рентабельності продукції, підприємство стикається зі зниженням доходів, прибутків і збитковістю діяльності. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності управління та активізації маркетингових заходів.

Обсяг виробництва (табл. 2.4) і реалізації продукції є взаємозалежними та взаємопов'язаними показниками. За ринкових умов господарювання правильна обрана стратегія виробництва забезпечує бажаний обсяг реалізації та відповідні масштаби діяльності прибутки. Але обсяги виробництва, формування виробничих потужностей залежить від попиту на продукцію, ринків її збуту, реальних та потенційних конкурентів та покупців тощо.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів виробництва продукції підприємства, 2019-2024 рр.

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Пиво фільтроване	130411	135502,80	138751,12	143821,32	149929,64	154477,06
Пиво нефільтроване	59801,50	61155,31	64116,82	66015,31	68446,14	71355,52
Сидр	38901,45	40012,98	42981,13	45501,08	48890,1	51581,09
Лимонад	38211,16	37901,51	38012,13	37410,11	35852,74	35048,69
Квас	24411,14	24501,17	24113,51	23801,03	19556,04	16532,4
Свіжа вода	5013,18	4711,24	4811,13	5083,81	3259,34	1653,24

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності

Аналіз динаміки обсягів виробництва продукції ТОВ «Уманьпиво» за 2019–2024 роки демонструє такі основні тенденції, як зростання виробництва пива фільтроване на 18,47% за аналізований період, нефільтроване – на 19,33%, збільшення виробництва сидру на 32,54%, що свідчить про позитивну динаміку попиту на цю продукцію. Виробництво ж лимонаду скоротилося на 8,29%, що може вказувати на зменшення попиту або зміну асортиментної стратегії, також скорочення обсягів виробництва квасу на 32,29%, що свідчить про значну втрату інтересу до цього продукту. Скорочення обсягів свіжої води на 67,03% вказує на суттєве зниження ролі цього продукту у виробничій програмі підприємства. Обсяги, склад, асортимент та якість випущеної і реалізованої продукції впливають на собівартість, прибуток, рентабельність, оборотність коштів, платоспроможність та інші показники, які характеризують діяльність підприємства.

Загалом підприємство демонструє стабільне зростання у виробництві пива та сидру, які залишаються основними продуктами. Натомість скорочення виробництва лимонаду, квасу та свіжої води свідчить про зміни у попиті чи пріоритетах підприємства, що вимагає стратегічного аналізу та відповідної корекції асортиментної політики.

2.2. Оцінка лідерського стилю керівників та його вплив на діяльність підприємства

Лідерський стиль керівників ТОВ «Уманьпиво» є ключовим елементом, що визначає ефективність управління підприємством, його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. Стиль лідерства на цьому підприємстві можна охарактеризувати як сучасний, демократичний і орієнтований на розвиток.

Керівництво ТОВ «Уманьпиво» активно залучає працівників до процесу прийняття рішень, що свідчить про демократичний підхід. Такий стиль лідерства сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі, що стимулює працівників до більшої відданості справі та креативності.

Підвищення рівня емоційного інтелекту керівників стане ще одним важливим аспектом. Уміння керувати власними емоціями та розуміти почуття інших дозволить будувати довірчі стосунки в команді, забезпечувати ефективну комунікацію та створювати комфортне робоче середовище. Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників рис.2.2, Додаток Г.

Одним із напрямків удосконалення є розвиток навичок ситуатійного лідерства. Уміння адаптувати стиль управління залежно від конкретної ситуації, завдань чи рівня професійності працівників дозволить керівникам забезпечувати максимальну продуктивність команди в будь-яких умовах [12].

Водночас керівники компанії демонструють стратегічне бачення, орієнтуючись на довгострокові цілі, як-от екологічність виробництва, високі стандарти якості та розвиток бренду. Це проявляється через ініціативи з впровадження сонячної енергії у виробничі процеси, використання натуральних компонентів у продукції та дотримання стандартів ISO 9001:2001.

Лідери підприємства також зосереджуються на підтримці інновацій, приділяючи особливу увагу вдосконаленню технологій виробництва, а також розробці маркетингових стратегій, що допомагають підтримувати конкурентоспроможність продукції [13].

Вплив лідерства на діяльність підприємства

1. Ефективна організація роботи колективу. Демократичний стиль управління забезпечує високу мотивацію персоналу. Керівники компанії сприяють професійному розвитку співробітників через програми навчання, системи преміювання за досягнення цілей та залучення до обговорення ключових управлінських рішень. Це дозволяє кожному працівнику відчувати свою значимість, що підвищує продуктивність роботи та знижує плинність кадрів.

2. Посилення інноваційної діяльності. Здатність керівників ініціювати інноваційні проєкти, такі як встановлення сонячних панелей чи модернізація виробничого обладнання, забезпечує конкурентні переваги підприємства. Інноваційний підхід формує репутацію компанії як екологічно відповідального виробника, що важливо для залучення споживачів.

3. Формування корпоративної культури. Під впливом лідерства керівників на підприємстві сформувалася культура, заснована на взаємоповазі, клієнтоорієнтованості та інноваційності. Це не лише сприяє високому рівню залученості працівників, а й забезпечує позитивне сприйняття бренду серед споживачів.

4. Здатність адаптуватися до змін ринку. Завдяки стратегічному баченню керівників підприємство демонструє гнучкість в умовах конкурентного середовища. Маркетинговий відділ у співпраці з виробництвом оперативно реагує на зміни попиту, коригуючи обсяги виробництва або асортимент продукції.

5. Забезпечення стабільного розвитку. Під керівництвом ініціативних лідерів підприємство досягає не лише фінансової стабільності, а й розвиває свою соціальну відповідальність, наприклад, через впровадження екологічних ініціатив. Це дозволяє підвищити довіру споживачів та партнерів.

Лідерський стиль керівників ТОВ «Уманьпиво» є важливим чинником успіху компанії. Демократичний підхід, стратегічне мислення та орієнтація на інновації дозволяють досягати високих результатів у виробничій, маркетинговій та соціальній сферах. Такий стиль управління сприяє формуванню сприятливого середовища для працівників, зміцненню корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності продукції та збереженню довгострокової стабільності підприємства на ринку.

Однією з ключових складових ефективності лідерства у системі управління є трудовий або кадровий потенціал підприємства, який визначається професійною компетентністю працівників, їхніми інтелектуальними здібностями та здатністю до командної роботи. Лідери відіграють важливу роль у розкритті цього потенціалу, забезпечуючи ефективне управління персоналом та створення умов для розвитку працівників [14].

Структура персоналу підприємства відображає співвідношення між робітничими та управлінськими кадрами, що є показником збалансованості управлінської моделі. Оптимальне співвідношення цих категорій персоналу

зазвичай складає 82% до 18%, що дозволяє підтримувати високий рівень виробничої ефективності та стратегічного управління.

На прикладі ТОВ «Уманьпиво» можна зазначити, що найбільша частка персоналу припадає на робітників (68,9%), які залучені до основних і допоміжних операцій пивоваріння. До цієї категорії належать також вантажники та водії-експедитори, які виконують завдання, пов’язані з логістичними і комерційними процесами, включаючи складування, відвантаження та реалізацію готової продукції.

Роль лідерів у системі управління полягає в тому, щоб забезпечити ефективну координацію роботи цих категорій працівників, сприяти підвищенню їхньої мотивації та продуктивності, а також формувати корпоративну культуру, яка підтримує командну взаємодію та інноваційність. Такий підхід дозволяє не лише досягати поточних виробничих цілей, але й сприяти стійкому розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливими показниками також є показники ефективності використання ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Уманьпиво», 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолют. відх., +/-	Відносн. відх., %
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5123,5	5502,9	379,4	7,4
Фондовіддача, грн./грн.	1,00	1,09	0,09	8,7
Фондомісткість, грн./грн.	0,99	0,91	-0,08	-8,0
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1278,8	1263,9	-14,8	-1,2

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності

Аналіз показників ефективності використання ресурсів ТОВ «Уманьпиво» за 2023–2024 роки вказує на позитивну динаміку у більшості ключових показників, однак є аспекти, що потребують уваги:

Продуктивність праці зросла на 7,4% , що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів. Це може бути результатом вдосконалення організації праці або підвищення кваліфікації працівників.

Показник фондівіддачі збільшився на 8,7% , що вказує на ефективніше використання основних засобів підприємства для створення доданої вартості.

Зменшення фондомісткості на 8,0% є позитивним явищем, оскільки свідчить про скорочення витрат основних засобів на виробництво одиниці продукції.

Фондоозброєність – незначне зниження на 1,2% вказує на стабільність у використанні основних засобів на одного працівника. Однак, це може також сигналізувати про необхідність оновлення матеріально-технічної бази або інвестицій у нові технології.

Підприємство демонструє позитивну тенденцію у підвищенні продуктивності праці та ефективності використання основних засобів (фондівіддачі), що свідчить про вдосконалення виробничих процесів. Разом із цим, зниження фондоозброєності вимагає подальшого аналізу, щоб забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.3. Проблеми та виклики у системі лідерства

У системі лідерства ТОВ «Уманьпиво» спостерігаються високі досягнення, проте, як і в будь-якій компанії, існують проблеми та виклики, які потребують вирішення для збереження ефективності управління та підтримання конкурентоспроможності. Оцінка цих аспектів допомагає зрозуміти можливі напрямки вдосконалення лідерства.

Основні проблеми у системі лідерства [15]:

1. Опір змінам з боку персоналу. У процесі впровадження інноваційних технологій, таких як використання сонячної енергії або модернізація обладнання, деякі працівники можуть проявляти скептицизм чи небажання адаптуватися до нововведень. Це може бути зумовлено недостатнім рівнем комунікації з боку керівництва або недостатнім розумінням вигод, які приносять ці зміни.

2. Обмеженість ресурсів для розвитку лідерського потенціалу. Незважаючи на загальний демократичний стиль управління, компанія може стикатися з браком системних програм для розвитку лідерських навичок серед середньої ланки управління. Це створює ризик недостатньої кваліфікації керівників відділів для ефективного управління командами.

3. Конфлікти між підрозділами. Інколи взаємодія між підрозділами, такими як маркетинг, виробництво та логістика, може бути ускладненою через розбіжності в цілях або пріоритетах. Наприклад, відділ маркетингу може вимагати швидкої адаптації до змін попиту, тоді як виробництво потребує часу для налаштування процесів.

4. Проблеми з мотивацією працівників на нижчих рівнях. Хоча на підприємстві діють програми преміювання, вони можуть бути недостатньо гнучкими або прозорими, що викликає нерівномірність у задоволенні працівників. Це особливо стосується робітників, які безпосередньо не залучені до процесу прийняття управлінських рішень.

5. Ризики через залежність від ключових лідерів. Зосередження значної частини управлінських рішень на вузькому колі топменеджерів може спричиняти проблеми, якщо виникають обставини, які тимчасово або постійно обмежують їх участь. Це створює ризик уразливості системи управління до втрати ключових осіб.

Виклики у системі лідерства [16]:

1. Підтримання інноваційного розвитку. Зростаюча конкуренція на ринку вимагає постійного вдосконалення технологій і процесів. Викликом для керівництва є не лише ініціація інновацій, а й формування середовища, в якому персонал активно приймає ці зміни.

2. Адаптація до зовнішніх факторів. Підприємство стикається з викликами макроекономічного середовища, такими як інфляція, податкове навантаження, коливання цін на сировину та енергоносії. Керівництво має розробляти стратегічні рішення, які дозволять мінімізувати вплив цих факторів.

3. Розширення географії збуту. Для збереження конкурентоспроможності необхідно виходити на нові ринки, що потребує

адаптації маркетингових стратегій, розширення виробничих потужностей та оптимізації логістики. Лідери повинні координувати ці процеси, забезпечуючи синергію між підрозділами.

4. Забезпечення екологічної стійкості. Попри успіхи у використанні відновлюваних джерел енергії, подальше впровадження екологічних стандартів залишається викликом. Це потребує інвестицій, а також додаткової мотивації для працівників, щоб забезпечити дотримання нових вимог.

5. Підтримка корпоративної культури у періоди змін. У процесі зростання та масштабування підприємства виникає ризик втрати ідентичності корпоративної культури. Керівники повинні забезпечувати її сталість через формальні (тренінги, комунікації) та неформальні (лідерські приклади) методи.

Рекомендації щодо вирішення проблем і викликів

1. Розробити програми навчання для персоналу, орієнтовані на адаптацію до змін, підвищення кваліфікації та формування позитивного ставлення до інновацій.

2. Впровадити системи ротації керівників середньої ланки для створення більшої гнучкості та розвитку лідерського потенціалу.

3. Застосовувати прозорі механізми оцінки результативності працівників, що допоможе зменшити конфлікти та посилити мотивацію.

4. Посилити комунікацію між підрозділами через регулярні наради, стратегічні сесії та спільні проєкти, що допоможе синхронізувати їхню діяльність.

5. Розробити план дій для мінімізації залежності від ключових осіб, включаючи делегування повноважень і формування резерву керівників.

Система лідерства у ТОВ «Уманьпиво» стикається з низкою проблем і викликів, які є природними для компаній, що активно розвиваються. Проте їх вирішення залежить від здатності керівників адаптуватися до змін, стимулювати інновації та забезпечувати згуртованість колективу. Успішне подолання цих викликів дозволить підприємству зберегти свої позиції на ринку, посилити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Уманьпиво» є яскравим прикладом успішного українського підприємства, яке гармонійно поєднує традиції пивоваріння, інноваційні підходи до виробництва та стратегічну орієнтацію на сталий розвиток. Розташоване в місті Умань, підприємство зуміло стати лідером у своїй галузі завдяки високій якості продукції, ефективному управлінню та активній адаптації до сучасних викликів ринку.

Ключові досягнення ТОВ «Уманьпиво»:

1. Компанія активно впроваджує екологічні технології, включаючи використання сонячної енергії, що не лише знижує витрати, але й підвищує репутацію бренду як соціально відповідального виробника. Використання натуральних інгредієнтів, таких як ячмінь, хміль та артезіанська вода, гарантує високу якість продукції та відповідність сучасним стандартам.

2. Вертикально-горизонтальна модель управління забезпечує чітку координацію між підрозділами, що сприяє оптимізації ресурсів, злагодженості у виробництві та реалізації продукції.

3. Орієнтація на взаємоповагу, залучення персоналу до управлінських процесів та підтримка професійного розвитку створюють позитивний клімат у колективі, що стимулює інновації та підвищує ефективність роботи.

4. Завдяки акценту на якість продукції та соціальну відповідальність, бренд «Уманьпиво» став впізнаваним і користується довірою споживачів як в Україні, так і на міжнародному ринку.

Виклики, що стоять перед підприємством:

1. Необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічна нестабільність, коливання цін на сировину та енергоресурси.

2. Подальша інтеграція інновацій для підтримання конкурентоспроможності, включаючи розширення екологічних ініціатив.

3. Підтримка ефективного управління в умовах зростання масштабів діяльності, що потребує вдосконалення внутрішніх процесів і підготовки нових керівників.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УМАНЬПИВО»

Для досягнення максимальної ефективності в управлінні підприємством ТОВ «Уманьпиво» необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на вдосконалення лідерства.

Таблиця 3.1.

Заходи, спрямованих на вдосконалення лідерства та їх очікуваний вплив на діяльність ТОВ «Уманьпиво»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікуваний вплив
Підвищення кваліфікації керівників	Організація тренінгів із сучасних методів управління.	Підвищення професійних навичок керівників, здатність ефективніше реагувати на виклики.
Розвиток комунікаційних навичок	Впровадження програм з розвитку емоційного інтелекту.	Поліпшення взаємодії між керівниками та персоналом, зменшення конфліктів у колективі.
Залучення персоналу до прийняття рішень	Проведення регулярних нарад для обговорення проблем і перспектив.	Підвищення мотивації працівників, зростання їхньої зацікавленості в результатах діяльності.
Автоматизація управлінських процесів	Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу та аналізу діяльності.	Прискорення ухвалення рішень, зменшення адміністративних витрат.
Створення лідерських програм	Введення програм наставництва для молодих керівників.	Формування кадрового резерву, забезпечення безперервності управлінської діяльності.
Підтримка інновацій	Стимулювання ініціативи серед працівників.	Впровадження нових ідей у виробничі та управлінські процеси, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.
Корпоративна культура	Розробка єдиних стандартів поведінки та цінностей.	Формування позитивного іміджу компанії, посилення лояльності персоналу та клієнтів.
Оцінка ефективності лідерства	Проведення опитувань серед персоналу щодо якості управління.	Ідентифікація сильних та слабких сторін лідерів, можливість цілеспрямованого вдосконалення.

Джерело: узагальнення здійснено автором на основі вивчених літературних джерел

Ця таблиця наочно демонструє конкретні заходи вдосконалення лідерства, їх реалізацію та потенційний позитивний вплив на підприємство [17].

Одним із ключових напрямків є розвиток стратегічного бачення, що включає створення довгострокової стратегії, яка враховує сучасні ринкові виклики, та організацію стратегічних сесій із залученням керівництва і ключових співробітників. Це сприятиме формуванню чіткого напрямку розвитку компанії.

Важливо також удосконалити навички комунікації в організації. Для цього потрібно впровадити відкриті канали зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, а також проводити тренінги для керівного складу, спрямовані на покращення комунікативних здібностей [18].

Наступним кроком є розвиток емоційного інтелекту керівників, що включає навчання управлінню емоціями, як власними, так і співробітників. Використання коучингового підходу дозволить ефективніше мотивувати команду та підтримувати позитивну атмосферу.

Посилення соціальної відповідальності компанії також є важливим аспектом. Це передбачає запровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, участь у місцевих соціальних та екологічних ініціативах, що сприятиме підвищенню довіри до компанії як серед співробітників, так і серед громади.

Для стимулювання інновацій необхідно створити сприятливе середовище для творчості, впровадити систему заохочення за новаторські ідеї та сприяти їх реалізації.

Також слід активно залучати співробітників до прийняття рішень, забезпечуючи їм можливість брати участь у виробничих процесах і регулярних обговореннях. Це сприятиме підвищенню їхньої залученості та відповідальності.

Підвищення кваліфікації керівників відіграє важливу роль у вдосконаленні лідерства. Рекомендується організовувати навчальні програми, тренінги, а також стажування в провідних компаніях галузі для обміну досвідом і впровадження найкращих практик [19].

З огляду на сучасні реалії важливо звернути увагу на цифрове лідерство. Впровадження сучасних цифрових технологій в управлінські процеси та навчання персоналу їх використанню сприятиме підвищенню ефективності.

Останнім, але не менш важливим, є управління змінами. Для успішної адаптації до нових умов необхідно забезпечити інформування працівників, їхнє навчання та залучення до впровадження нововведень. Це створить адаптивне середовище, здатне швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища [20].

Загальний результат реалізації запропонованих заходів полягатиме у посиленні ефективності управління, згуртованості команди, стимулюванні інновацій і забезпеченні стійкого розвитку ТОВ «Уманьпиво» навіть у складних ринкових умовах.

Лідерство керівників відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей і забезпеченні ефективного управління підприємством. У ТОВ «Уманьпиво» вдосконалення стилів лідерства може стати важливим інструментом для зміцнення позицій компанії на ринку, підвищення мотивації співробітників і сприяння впровадженню інновацій.

Першочергово слід переглянути і збалансувати стиль управління керівників, надаючи перевагу демократичному підходу. Це передбачає залучення співробітників до процесу прийняття рішень, організацію регулярних зустрічей для обговорення виробничих питань і врахування думки команди під час визначення стратегічних напрямків. Такий підхід дозволяє підвищити залученість персоналу, стимулює ініціативність і відповідальність [21].

Важливо також інтегрувати елементи трансформаційного лідерства, орієнтованого на натхнення команди, розвиток індивідуального потенціалу співробітників і створення культури інновацій. Керівникам слід зосередитись на формуванні спільного бачення майбутнього, мотивуючи працівників досягати високих результатів.

Важливо також сприяти розвитку цифрового лідерства. В умовах цифровізації сучасного бізнесу керівникам необхідно активно впроваджувати нові технології у виробничі й управлінські процеси, а також навчати персонал ефективному використанню цих інструментів [22].

Для підтримки вдосконалення лідерських якостей слід організовувати регулярне навчання, тренінги та стажування для керівного складу. Участь у спеціалізованих програмах дозволить керівникам ознайомитися з сучасними тенденціями в управлінні, запозичити найкращі практики та застосувати їх на практиці.

Реалізація цих заходів у ТОВ «Уманьпиво» сприятиме формуванню сучасної, адаптивної та натхненної управлінської команди, яка зможе ефективно реагувати на виклики, мотивувати співробітників і забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Запровадження інноваційних підходів до розвитку лідерства на прикладі ТОВ «Уманьпиво». Інноваційний розвиток лідерства є невід'ємною частиною сучасного управління, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, стимулювати творчість у командах і досягати стратегічних цілей. Для ТОВ «Уманьпиво» впровадження інноваційних підходів до лідерства стане потужним інструментом трансформації компанії.

Одним із ключових напрямів є використання технологій цифрового лідерства, що передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів у процеси управління. Керівники мають освоїти платформи для спільної роботи, автоматизації завдань і аналітики. Це дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити адміністративне навантаження та сприяти кращій взаємодії в команді[23].

Підхід до розвитку емоційного інтелекту є ще одним важливим аспектом. Використання тренінгів і коучингових програм для навчання керівників розпізнаванню емоцій, управлінню конфліктами й побудові довірчих стосунків у колективі сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури.

Для стимулювання інновацій необхідно впровадити модель креативного лідерства, яка фокусується на підтримці творчого мислення та новаторських ідей у команді. Це можна реалізувати через організацію конкурсів ідей серед співробітників, створення інкубаторів для розвитку проєктів і впровадження гнучких методів роботи, таких як Agile [24].

Особливу увагу варто приділити інклюзивному лідерству, яке враховує різноманітність колективу та забезпечує рівні можливості для розвитку всіх співробітників. Це передбачає побудову відкритої атмосфери, де кожен може запропонувати ідеї та внести свій внесок у досягнення спільних цілей.

Також необхідно впроваджувати адаптивне лідерство, яке дозволяє керівникам гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей підхід передбачає навчання керівників аналізувати виклики, швидко приймати рішення та знаходити ефективні способи вирішення проблем.

Для підготовки керівників до нових ролей і відповідальностей слід організувати спеціалізовані освітні програми, які охоплюють сучасні теорії та практики лідерства. Це можуть бути стажування в успішних компаніях галузі, участь у міжнародних конференціях або онлайн-курси на провідних освітніх платформах [25].

Система зворотного зв'язку та аналізу лідерських компетенцій також відіграє важливу роль. Запровадження регулярних оцінювань ефективності лідерства, опитувань серед працівників і обговорень досягнень сприятиме постійному вдосконаленню управлінських практик.

Модель лідерських компетенцій менеджера (табл.3.2, Додаток Д) дала змогу визначити компетенції за рівнями. Зокрема, особистісні компетенції характеризують здатності, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливість бути лідером колективі. До найбільш значущих компетенцій експерти зарахували: працьовитість і наполегливість; особистий приклад; вміння вести команду за собою; авторитетність.

Застосування цих інноваційних підходів у ТОВ «Уманьпиво» дозволить сформувати сучасне та результативне керівництво, здатне мотивувати співробітників, створювати сприятливі умови для інновацій і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Формування лідерських компетенцій у співробітників у ТОВ «Уманьпиво»

Формування лідерських компетенцій у співробітників є важливою складовою стратегії розвитку ТОВ «Уманьпиво». Цей процес спрямований на

підготовку працівників до виконання лідерських функцій, посилення їхнього впливу в організації та сприяння ефективному досягненню цілей компанії.

Першим кроком є впровадження навчальних програм, які охоплюють основи лідерства, управління проектами та командною роботою [26]. Організація тренінгів, семінарів та онлайн-курсів дозволить співробітникам отримати теоретичні знання й практичні навички, необхідні для успішного виконання управлінських завдань. Менторство та коучинг є ще одним ефективним інструментом. Залучення досвідчених керівників як наставників для молодих працівників допоможе передати знання, підтримати їхній професійний розвиток і створити сприятливу атмосферу для навчання. Коучингові сесії дозволять розкрити індивідуальні таланти працівників і спрямувати їх на досягнення спільних цілей.

Особливу увагу слід приділити розвитку емоційного інтелекту, який є важливою складовою лідерства. Навчання співробітників розпізнавати й управляти своїми емоціями, а також розуміти почуття інших, сприятиме створенню гармонійних відносин у команді та підвищенню ефективності комунікації.

Для стимулювання ініціативності та відповідальності доцільно впровадити проєктний підхід у роботі. Надання співробітникам можливості керувати окремими проєктами дозволить їм розвивати організаторські здібності, вдосконалювати навички прийняття рішень і вміння працювати в команді.

Важливо також створити систему зворотного зв'язку, яка дозволить оцінювати рівень лідерських компетенцій працівників і визначати напрямки для подальшого розвитку. Регулярні оцінювання, опитування та зустрічі з керівництвом сприятимуть формуванню культури постійного вдосконалення[27].

Для підтримки інноваційного мислення в колективі варто запровадити систему заохочень за лідерські прояви. Наприклад, винагороджувати працівників, які демонструють ініціативу, впроваджують новаторські рішення або досягають високих результатів у реалізації проєктів.

Висновки щодо шляхів вдосконалення лідерства у системі управління ТОВ «Уманьпиво» свідчать про необхідність комплексного підходу до трансформації управлінських процесів.

Основними напрямками вдосконалення є розвиток стратегічного бачення, покращення комунікацій, розвиток емоційного інтелекту керівників, підвищення соціальної відповідальності, стимулювання інновацій та залучення працівників до прийняття рішень. Важливими є також заходи щодо підвищення кваліфікації керівників, впровадження цифрового лідерства, вдосконалення системи мотивації та управління змінами [28].

Створення довгострокової стратегії розвитку компанії із залученням ключових співробітників сприятиме визначенню чітких пріоритетів. Покращення комунікативних навичок і забезпечення відкритих каналів зворотного зв'язку зміцнить довіру між керівниками та працівниками.

Особливу роль відіграє розвиток емоційного інтелекту, що дозволить керівникам ефективніше мотивувати команди та підтримувати позитивний мікроклімат. Запровадження програм соціальної відповідальності підвищить репутацію компанії та її роль у громаді.

Інноваційний підхід, зокрема заохочення творчості та новаторських ідей, сприятиме адаптації до динамічних ринкових умов. Залучення працівників до прийняття рішень підвищить їхню відповідальність і ініціативність. Навчальні програми, тренінги та стажування допоможуть керівникам опанувати нові управлінські практики [29, 30].

Реалізація цих заходів у ТОВ «Уманьпиво» дозволить не лише сформувати сильну команду лідерів, здатних ефективно управляти змінами та вирішувати складні завдання, але й підвищити мотивацію та залученість співробітників, що сприятиме сталому розвитку компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Лідерство є ключовим фактором ефективності управління підприємством, оскільки впливає на прийняття стратегічних рішень, мотивацію працівників та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Дослідження на прикладі ТОВ «Уманьпиво» показало, що розвиток лідерських якостей керівників значно підвищує продуктивність команди, сприяє інноваціям і зміцнює позиції компанії на ринку.

Для досягнення успіху підприємству необхідно вдосконалювати управлінські процеси шляхом:

- розробки чіткої стратегії розвитку;
- формування відкритої та довірливої комунікації між керівництвом і працівниками;
- інтеграції інноваційних підходів в управління;
- активного залучення персоналу до прийняття рішень;
- розвитку емоційного інтелекту керівників.

Доведено, що провадження сучасних технологій, навчання персоналу та побудова системи мотивації допоможуть формувати гнучке та адаптивне лідерство, орієнтоване на результат. Реалізація цих заходів створить умови для стабільного розвитку ТОВ «Уманьпиво» та підвищить його конкурентоспроможність.

Рекомендації щодо вдосконалення лідерства у системі управління ТОВ «Уманьпиво» спрямовані на зміцнення управлінських процесів та формування адаптивного і результативного керівництва.

1. Компанії варто розробити довгострокову стратегію, яка враховуватиме ринкові виклики та перспективи галузі. Організація стратегічних сесій із залученням ключових працівників допоможе визначити чіткий напрямок розвитку, спільне бачення майбутнього та пріоритетні завдання.

2. Для підвищення ефективності внутрішньої взаємодії доцільно впровадити відкриті канали зворотного зв'язку між керівниками та

працівниками. Проведення тренінгів із комунікативних навичок для управлінців сприятиме формуванню атмосфери довіри і взаєморозуміння.

3. Навчання керівників управлінню емоціями допоможе ефективніше мотивувати колектив та підтримувати позитивний мікроклімат. Використання коучингового підходу в управлінні сприятиме розкриттю потенціалу команди.

4. Компанії варто впровадити програми корпоративної соціальної відповідальності, зокрема екологічні ініціативи, підтримку місцевої громади та благодійність. Це зміцнить репутацію бренду та його зв'язок із суспільством.

5. Доцільно створити умови для розвитку творчості серед працівників. Впровадження системи заохочення інноваційних ідей сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

6. Надання можливості співробітникам брати участь у виробничих процесах та обговореннях сприятиме підвищенню їхньої відповідальності, залученості та ініціативності.

7. Регулярна організація навчальних програм, тренінгів і стажувань, зокрема у провідних компаніях галузі, забезпечить керівникам сучасні знання та навички.

8. Необхідно активно впроваджувати сучасні цифрові технології в управлінські процеси. Це потребує навчання персоналу для ефективного використання цифрових інструментів.

9. Рекомендується створити гнучку систему матеріального та нематеріального заохочення. Публічне визнання досягнень працівників стане додатковим стимулом для їхньої активності.

10. Важливо забезпечити працівників інформацією про нововведення та залучати їх до процесу змін. Це допоможе сформувати адаптивне середовище, де зміни сприйматимуться як можливості для розвитку.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «Уманьпиво» підвищити ефективність управління, забезпечити сталий розвиток, зміцнити позиції на ринку та створити сучасне, гнучке керівництво, здатне оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі; пер. з англ. Ю. Шекет. Х.: Віват. 2021. 525 с.
2. Поняття лідерства та керівництва. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>
3. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2020. Вип. 4 (92). С. 85-95.
4. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 159. С. 88-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
5. Крисько, Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*, 2024. (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>
6. Близнюк, Т., Близнюк, О. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-42>
7. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
8. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157-162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf
9. 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.
10. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>
11. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства:

електронний посібник для самостійної. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.

12. Швець Г.О.. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 33. С. 124–129.

DOI: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134214

13. Тимошенко, В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*, 2024 № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>.

14. Перерва І.М. Стилї керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.

15. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С.184-187.

16. Джур, О., Джига, Л., Саламаніна, С. Антикризисний менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>

17. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство і антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

18. Лідерство, засноване на цінностях: кейси уроків з формування лідерських навичок учнів [Текст] : метод. посіб. / за заг. ред. Ковальчука В. І., Єрмак Т. М., Козлової Т. В. Київ : Шкільний світ, 2023. 55 с.

19. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*, 2024. № 10. С. 40-44. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3663/3698>

20. Мазницький Б.Ю., Хаврова К.С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4624/4663>

21. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. [Електронний ресурс].– Режим

доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm

22. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

23. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>

24. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 4. С. 31–35.

25. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 61-70.

26. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79. С. 75–79. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24336>

27. Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. Економічний простір. 2021. № 175. С. 65–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-12>

28. Мулявка К. Ю., Сергєєнкова О. П. Лідерські компетенції як навички фахівця XXI століття. Наукові здобутки студентів Інституту людини. 2017. № 1 (7). URL:

<https://studscientist.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/101>

29. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 3. С. 691–696. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf

30. Розвиток лідерства серед українських компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://axesgroup.ru/blog/2015/03/17/982646444/>

ДОДАТКИ

Сучасні підходи до лідерства: автори та основні ідеї

Назва теорії	Автори	Основна ідея	Лідерська компетентність
Теорія Альфа-лідерства	Дірінг А., Ділтс Р, Рассел Дж.	Лідери видатних організацій володіють якостями, що групуються за трьома процесами: передбачення, вирівнювання та дія.	Передбачення змін і тенденцій, швидка адаптація. Узгодження цінностей і потреб у команді.
Ідеальне лідерство	Адизес І.	Ідеального лідера не існує, проте ідеальне лідерство досягається командою зі взаємодоповнювальними стилями менеджменту (виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор).	Розуміння власного стилю управління. Здатність взаємодіяти з різними стилями в команді.
Сходінки лідерства	Максвелл Дж.	Лідерство розвивається через п'ять рівнів: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість.	Усвідомлення своїх компетенцій. Брати відповідальність, приймати складні рішення.
Емоційний інтелект	Гоулман Д., Кетс де Вріс Манфред	Ефективне лідерство залежить від здатності пояснювати власні емоції і розуміти емоції оточуючих.	Самоконтроль, емпатія, мотивація. Розвиток соціальних навичок.
Модель лідерства 4Е	Уелч Джек	Лідер повинен володіти енергією, заражати нею інших, прагнути до перемоги та виконувати задумане.	Натхнення команди, прийняття рішень у складних умовах.
Теорія внутрішнього стимулювання	Кешман К.	Лідерство базується на самопізнанні та гармонії у взаєминах.	Самопізнання, управління змінами, цілепокладання.
Теорія двигуна лідерства	Тічі Н., Коен Е.	Лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів нижчих рівнів за допомогою передачі власної точки зору.	Виховання нових лідерів.
Опосередковане лідерство	Фішер Р., Шарп А.	Лідерство можливе без формальної позиції лідера.	Формулювання результатів, бачення перспективи, співпраця.
Пов'язуюче лідерство	Ліпман-Блюмен Дж.	Лідери встановлюють зв'язки між власними і колективними цілями.	Будування довіри, етичність, формування спільноти однодумців.
Лідерство через управління парадоксами	Тропенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч.	Баланс між протилежностями (універсалізм і специфічність, індивідуалізм і колективізм).	Навчання, антикризове управління, ефективність в умовах ризику.
Розподілене лідерство	Бредфорд Д., Коен А.	Лідерство змінюється залежно від потреби в компетенції.	Взаємодія, делегування, комунікація.
Лідерство через подолання конфліктів	Герзон М.	Конфлікти стають можливостями для інновацій.	Системне мислення, діалог, створення інновацій.

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [5. 6]

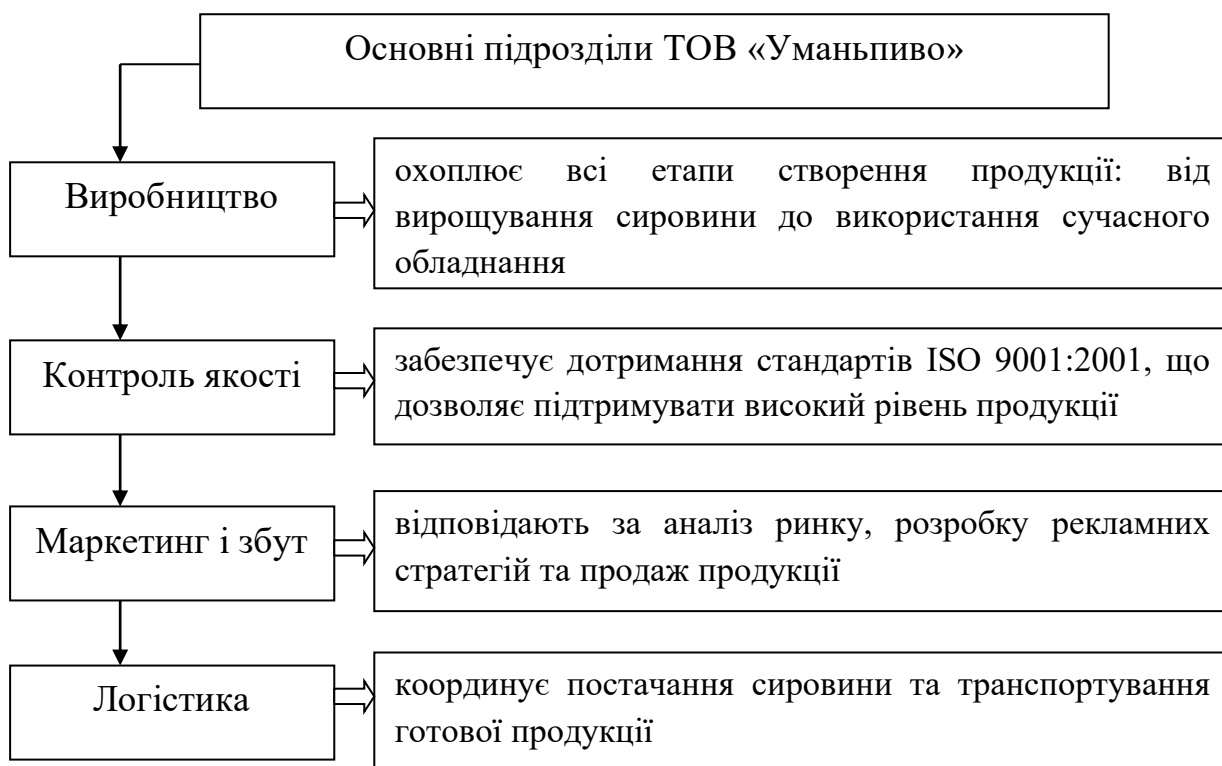


Рис. 2.1. Організаційна структура основних підрозділів ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.3.

**Основні показники виробничої та фінансової діяльності ТОВ
«Уманьпиво» за 2023–2024 роки**

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	абсолютне, ±	відносне, %
Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	103,90	104,93	1,03	0,99
- пиво фільтроване	3,21	3,35	0,14	4,25
- пиво нефільтроване	2,83	2,91	0,08	3,03
- сидр	1,81	1,91	0,1	5,52
- лимонад	1,63	1,59	-0,04	-2,24
- квас	0,78	0,66	-0,12	-15,46
- свіжа вода, тис. дал.	0,13	0,06	-0,07	-49,27
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах, тис.грн	325934	330648	4714	1,45
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис.грн,	315834	225519	-90315	-28,60
4. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	260481	162248	-98233	-37,71
5. Адміністративні витрати тис.грн,	9663	13876	4213	43,60
6. Витрати на збут тис.грн,	45519	42052	-3467	-7,62
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн	315663	218176	-97487	-30,88
8. Прибуток від реалізації продукції тис.грн,	171	7343	7172	4134,15
9. Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	9618	-2833	-6785	-70,54
10. Прибуток чистий, тис.грн,	7890	-2859	-5031	-63,76
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, тис.грн	99,95	96,74	-3,21	-3,21
12. Рентабельність діяльності (продаж), %	2,50	-1,27	-1,23	-
13. Рентабельність продукції, %	0,05	3,37	3,32	-

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності

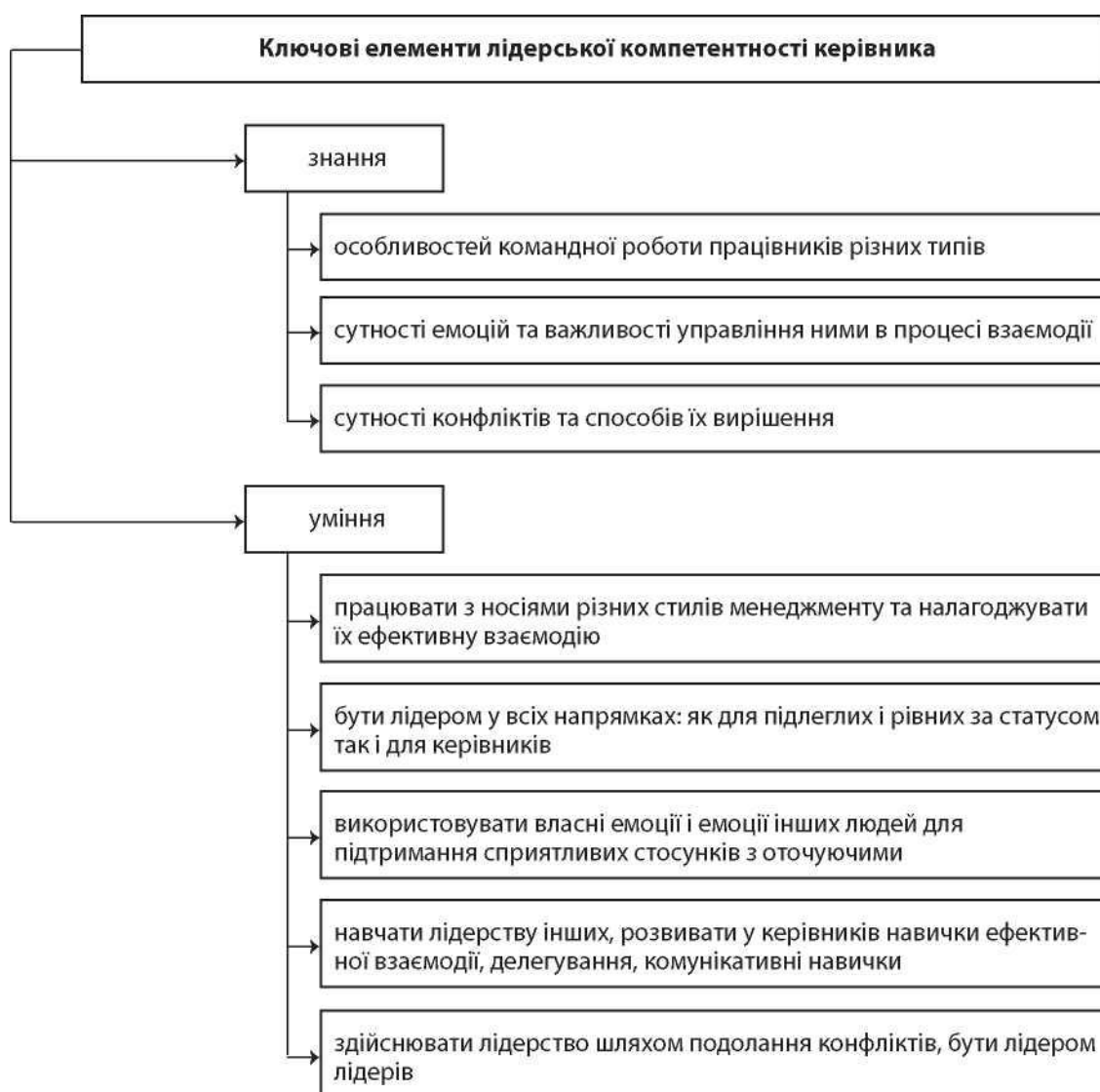


Рис. 2.2. Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників

Джерело: [13]

Таблиця 3.2

Модель лідерських компетенцій менеджера

Компетенції	Відділ корпоративного бізнесу	Кадрова служба
Особистісні	Перший рівень	
	Працьовитість і наполегливість Харизматичність Повага до людських цінностей Особистий приклад Вміння вести команду за собою	Працьовитість і наполегливість Чесність Особистий приклад Вміння вести команду за собою Авторитетність
	Другий рівень	
	Чесність Порядність Ентузіазм Дисциплінованість пунктуальність Авторитетність	Харизматичність Порядність Ентузіазм Повага до людських цінностей Дисциплінованість пунктуальність
Професійні	Перший рівень	
	Професіоналізм Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу Прагнення до інновацій Вміння йти на ризик Стратегічне бачення майбутнього Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації	Професіоналізм Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу Вміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів
	Другий рівень	
	Вміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів Бажання делегувати повноваження	Прагнення до інновацій Вміння йти на ризик Бажання делегувати повноваження Стратегічне бачення майбутнього Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації
Соціально-психологічні	Перший рівень	
	Вміння мотивувати до дій Вміння вести за собою команду Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію Стресостійкість Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди Вміння креативно мислити Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію	Вміння керувати емоціями Вміння вести за собою команду Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти Стресостійкість Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди Вміння креативно мислити
	Другий рівень	
	Вміння керувати емоціями Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді	Вміння мотивувати до дій Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді
Комунікативні	Перший рівень	
	Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації	Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників Вміння чути співрозмовника Вміння обмінюватися інформацією Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію Відкритість і доброзичливість у спілкуванні
	Другий рівень	
	Вміння чути співрозмовника Вміння обмінюватися інформацією Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів Знання внутрішніх комунікацій в організації Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію	Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів Знання внутрішніх комунікацій в організації
	Третій рівень	
	Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою Відкритість і доброзичливість у спілкуванні	Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації

Джерело: [24]