

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА КОМУНІКАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ
(НА ПРИКЛАДІ ФОП ШАМРАЙ А.П.)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент:
бізнес-адміністрування.
Єршової Віолетти Олександрівни
Керівник к.е.н. доц. Сорока Л.М.
Рецензент ФОП Шамрай А.П.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри

Мельник Микола Іванович

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«25» червня 2026 р.

Оцінка

94

(за стобальною шкалою)

Відмінно

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко І. С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Сутність і роль лідерства у системі менеджменту	8
1.2. Основні теорії та стилі лідерства	12
1.3. Комунікації в управлінській діяльності: сутність, види, моделі.....	18
1.4. Взаємозв'язок лідерства і комунікацій у процесі управління персоналом.	22
Висновки до розділу 1.	25
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШАМРАЙ А.П.	27
2.1. Загальна характеристика ФОП Шамрай А. П.	27
2.2. Нормативно-правове забезпечення суб'єкта господарювання.....	29
2.3. Аналіз системи управління, лідерства та комунікацій в організації	37
Висновки до розділу 2.	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
3.1. Визначення проблем та резервів покращення комунікацій	42
3.2. Пропозиції щодо розвитку лідерських компетентностей керівників..	44
3.3. Розробка програми підвищення ефективності комунікаційної взаємодії	47
3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	50
Висновки до розділу 3.	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами. На сьогоднішній день саме людський капітал є головним фактором конкурентоспроможності підприємства, а не лише наявність матеріальних чи фінансових ресурсів. Успішне функціонування організації неможливе без налагодженої системи управління, у центрі якої – лідерство та ефективні комунікації.

Лідерство забезпечує згуртованість колективу, створює мотиваційне середовище та сприяє досягненню спільних цілей. Керівник-лідер здатен впливати на працівників не через адміністративний тиск, а через авторитет, натхнення і спільне бачення розвитку. Водночас комунікації є невід’ємною складовою управлінської діяльності, адже вони забезпечують обмін інформацією між усіма рівнями управління, сприяють координації дій, попередженню конфліктів і підвищенню ефективності прийняття рішень.

В умовах цифровізації, зростання ролі дистанційної роботи та гнучких форм зайнятості проблема ефективної комунікації набуває особливої актуальності. Недостатній рівень комунікацій між керівником і працівниками призводить до непорозумінь, зниження продуктивності праці та втрати мотивації персоналу. Тому розвиток лідерських компетенцій і вдосконалення комунікаційних процесів є ключовими чинниками стабільного розвитку сучасних підприємств.

Суттєвий внесок у дослідження проблем лідерства та управлінських комунікацій зробили такі вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Блейк, Д. Моутон, Г. Мінцберг, а також українські дослідники – І. Бойко, Н. Гавкалова, С. Дубовик, Т. Момот та інші. Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних праць, питання практичного застосування лідерських підходів у малому бізнесі та формування ефективної комунікаційної культури залишаються недостатньо розкритими.

Таким чином, актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських підходів, заснованих на лідерстві та налагоджених комунікаціях, що дозволяють підвищити результативність роботи підприємства, зміцнити командну взаємодію та сформувати позитивний імідж організації на ринку.

Мета дослідження полягає у вивченні ролі лідерства та комунікацій у системі управління організацією й розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських комунікацій і розвитку лідерських компетенцій на прикладі ФОП Шамрай А. П.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність понять «лідерство» та «комунікації» в управлінні організацією;
- дослідити основні теорії, підходи та стилі лідерства;
- охарактеризувати роль комунікацій у процесі управлінської діяльності;
- надати комплексну характеристику господарської діяльності ФОП Шамрай А. П.;
- проаналізувати стиль керівництва та стан комунікаційної системи у ФОП Шамрай А. П.;
- визначити проблеми у сфері управлінської взаємодії між керівником і працівниками;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей керівника та підвищення ефективності комунікацій в організації.

Об’єктом дослідження виступає процес управління персоналом в організації, зокрема система лідерства та комунікацій у діяльності керівника.

Предметом дослідження є напрями удосконалення лідерських компетенцій та управлінських комунікацій у діяльності ФОП Шамрай А. П.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано такі методи:

- методи теоретичного узагальнення, аналізу та систематизації – для розкриття сутності понять «лідерство», «комунікації», «менеджмент»;
- порівняльний аналіз – для зіставлення різних стилів лідерства та моделей комунікацій;
- соціологічні методи (спостереження, анкетування, інтерв'ювання) – для дослідження комунікаційних процесів і стилю керівництва у ФОП Шамрай А. П.;
- економічний аналіз – для оцінки ефективності управлінських рішень і впливу лідерства на результати діяльності підприємства;
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління ФОП Шамрай А. П.

Інформаційну базу дослідження сформували законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці та управління персоналом, наукові праці українських і зарубіжних учених з питань лідерства та комунікацій, навчальні посібники, статистичні та аналітичні матеріали, внутрішня звітність ФОП Шамрай А. П., а також інформаційні ресурси з відкритих джерел мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських компетенцій керівника та підвищення ефективності управлінських комунікацій у діяльності ФОП Шамрай А. П. На відміну від існуючих підходів, запропоновані рекомендації враховують особливості функціонування малого бізнесу та міжособистісної взаємодії в невеликих трудових колективах.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що отримані висновки й рекомендації можуть бути використані керівництвом ФОП Шамрай А. П. для удосконалення управлінської діяльності, формування позитивного мікроклімату в колективі, підвищення рівня мотивації працівників і результативності роботи підприємства.

Апробація результатів дослідження. Деякі аспекти, які висвітлено у кваліфікаційній роботі доповідалися на науково-практичних конференціях, а саме:

– на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (15 квітня 2026 р., ІДГУ, м. Ізмаїл) було представлено доповідь на тему: «Взаємозв'язок лідерства і комунікацій у процесі управління персоналом»;

– на X Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (14 травня 2026 р., ІДГУ, м. Ізмаїл) доповідь на тему: «Роль комунікацій в управлінській діяльності».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 24 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність і роль лідерства у системі менеджменту

В умовах динамічного розвитку економіки, глобалізаційних процесів та посилення конкуренції особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. Одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якої організації є лідерство, яке забезпечує узгодженість дій колективу, формування стратегічного бачення розвитку та досягнення поставлених цілей. Сьогодні лідерство вважається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як сукупність соціально-психологічних процесів, що впливають на загальну результативність управління організацією.

Термін «лідерство» походить від англійського слова *leader*, що означає «той, хто веде за собою».

У контексті менеджменту лідерство визначається як здатність керівника організаційно впливати на професійну діяльність та робочі процеси співробітників, стимулювати їх до продуктивного виконання завдань і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Керівник, який користується авторитетом у своїй команді, повинен володіти такими ключовими рисами, як харизма, професійна компетентність та відповідальність, що забезпечують ефективність його управлінської діяльності. Як зазначає Н. Буняк, «лідерство – це складне та багатоаспектне соціально-психологічне явище, яке виникає в результаті взаємодії двох сторін – «лідера» та «послідовників» під дією певних індивідуальних та групових ситуаційних чинників» [3, с. 93].

Сутність лідерства полягає у цілеспрямованому впливі керівника на членів колективу, що реалізується через прояв особистих якостей, індивідуального стилю поведінки та здатності ефективно організовувати

спільну діяльність. Важливою ознакою лідерства є добровільне визнання авторитету керівника з боку підлеглих. На відміну від формального керівництва, заснованого на посадових повноваженнях, лідерство спирається на особистий авторитет, професійну компетентність і взаємну довіру між лідером та колективом [22].

І. Маркіна зазначає, що лідерство є складовою частиною соціально-психологічного механізму управління, який дозволяє об'єднати потенціал працівників для досягнення спільних результатів [13]. Як зазначає авторка, що «ефективне лідерство передбачає гармонійне поєднання професійної компетентності, особистої привабливості та здатності впливати на поведінку людей у процесі спільної діяльності» [13]. Таким чином, лідерство можна розглядати як динамічний процес, у якому поєднуються управлінські, комунікативні та мотиваційні функції.

У наукових дослідженнях сформовано декілька підходів до розуміння сутності лідерства, які пояснюють різні аспекти взаємодії лідера і колективу. Згідно з теорією рис, лідером стає особа, що володіє певними вродженими якостями, такими як рішучість, комунікабельність, впевненість у собі та відповідальність, що дозволяють їй ефективно впливати на діяльність працівників організації. Поведінковий підхід визначає лідерство як сукупність конкретних управлінських дій та моделей поведінки керівника, акцентуючи увагу на значенні практичних навичок управління та ефективного стилю взаємодії з колективом. Ситуаційні теорії підкреслюють, що ефективність лідера є результатом взаємодії між особистісними якостями керівника та зовнішніми обставинами, до яких належать характер завдань, специфіка діяльності організації та рівень підготовки підлеглих [12; 22]. Таким чином, сучасне розуміння лідерства передбачає його багатофакторність і залежність від конкретного контексту управлінської діяльності.

Сучасна наукова думка все більше звертає увагу на трансформаційний підхід до лідерства. Цей підхід розглядає лідерство як ключову здатність

впливати на організацію, надихати людей та формувати спільне бачення майбутнього.

Керівник-лідер у такому розумінні виходить за межі простого управління, стаючи творцем нової корпоративної культури та стимулюючи інноваційну діяльність [5]. Ефективність управління значною мірою залежить від лідерства, яке виступає як інтегруючий механізм, що поєднує стратегічне планування, організаційні структури, мотиваційні системи та контрольні функції.

Т. Остапенко зазначає, що саме лідер є тим, хто здатен сформувати спільну мету, об'єднати колектив для її досягнення та створити позитивну психологічну атмосферу в команді [17]. Дослідниця також підкреслює, що «ефективний лідер не лише координує діяльність членів команди, а й мотивує їх до саморозвитку та активної участі у реалізації стратегічних завдань організації» [17].

Роль лідера у менеджменті полягає у формуванні стратегічного бачення і визначенні напрямів розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів і спрямованість організації на досягнення довгострокових цілей [17; 5]. Важливою складовою є мотивація персоналу до виконання поставлених завдань є створення сприятливих умов для залучення співробітників до реалізації стратегічних завдань та підвищення їх ефективності і професійного розвитку [22].

Лідер формує позитивну організаційну культуру, закріплюючи ключові цінності та норми поведінки, що сприяють згуртованості колективу та підвищенню продуктивності організаційних процесів. [5;13]. Крім того, він забезпечує ефективну комунікацію між рівнями управління, координацію дій та своєчасний обмін інформацією [12]. Підтримка інноваційних ініціатив є важливою складовою діяльності лідера, оскільки забезпечує впровадження сучасних ідей та технологій і сприяє зміцненню конкурентних переваг організації [5; 22].

Лідерство також виконує адаптивну функцію, сприяючи здатності колективу ефективно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. У кризових ситуаціях саме лідер визначає оптимальні способи подолання труднощів, підтримує моральний дух команди та забезпечує стабільність організаційних процесів [3; 6].

Н. Буняк наголошує, що відсутність ефективного лідера призводить до зниження рівня мотивації персоналу, втрати стратегічного бачення та дезорганізації процесів управління [3]. Це свідчить про те, що лідерство не обмежується функцією елемента системи управління, а виконує роль активного механізму, що забезпечує стабільність і результативність діяльності організації. Як зазначає Т. Остапенко, саме лідер здатен сформулювати спільну мету, об'єднати колектив для її досягнення та створити сприятливий психологічний клімат, що підвищує продуктивність і згуртованість команди [1].

Лідер не тільки координує діяльність підрозділів, а й виконує мотивуючу та адаптивну функцію, допомагаючи організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентні переваги. Таким чином, роль лідера у менеджменті багатогранна: він формує стратегічні орієнтири, стимулює професійний розвиток персоналу, підтримує організаційну культуру та забезпечує стабільність і ефективність управлінських процесів [3; 5; 6].

Менеджмент і лідерство є взаємодоповнюючими категоріями. Менеджмент передбачає виконання управлінських функцій – планування, організацію, мотивацію і контроль, тоді як лідерство забезпечує їх ефективну реалізацію через вплив на людей. Як зазначають Гоменюк та Загороднюк, «ефективний менеджер повинен володіти лідерськими якостями, оскільки лише за наявності лідерства управління набуває динамічного та результативного характеру» [5].

Отже, лідерство можна розглядати як соціально-психологічну основу сучасного менеджменту. Воно формує стратегічну гнучкість організації,

здатність до інновацій, підвищує мотивацію працівників та забезпечує ефективну взаємодію в колективі. Завдяки цьому організація стає більш конкурентоспроможною, стабільною та орієнтованою на розвиток.

Лідерство є однією з ключових складових системи менеджменту, що визначає її ефективність та здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Воно сприяє інтеграції управлінських процесів, підвищенню мотивації персоналу, формуванню сприятливого психологічного клімату та реалізації стратегічних цілей організації.

Успішна система менеджменту передбачає гармонійне поєднання адміністративних і лідерських функцій, що дозволяє ефективно управляти не лише процесами, а й людьми, забезпечуючи високу результативність і стійкість організації у сучасних умовах [3; 5; 17;].

1.2. Основні теорії та стилі лідерства

Лідерство, подібно до менеджменту, має складну та багатовимірну природу, тому зрозуміти його можна лише через аналіз різних наукових підходів, що пояснюють його походження, еволюцію та прояв у практичній діяльності.

Упродовж XX–XXI століття було сформовано багато теорій, які по-своєму інтерпретують явище лідерства, а також запропоновано різні підходи до класифікації лідерських стилів. Ознайомлення з цими концепціями дає можливість краще усвідомити механізми результативного впливу на групу людей та визначити моделі поведінки, що сприяють успішному досягненню цілей організації.

Перші наукові підходи до пояснення феномена лідерства сформувалися наприкінці XIX – на початку XX століття і спиралися на думку, що здатність бути лідером є вродженою. Цей напрям отримав назву теорії лідерських рис, її прихильники вважали, що ефективний лідер має певний набір незмінних характеристик – як фізичних, так і психологічних: наприклад, силу волі,

активність, уміння взаємодіяти з людьми, емоційну врівноваженість, харизму та орієнтацію на досягнення цілей. Але подальші наукові дослідження довели, що самі по собі ці риси не забезпечують успіху, оскільки результативність лідерства залежить від конкретних умов. Як зауважує О. Мягкова, саме відповідність стилю поведінки вимогам ситуації визначає ефективність управлінця, а універсального набору якостей, придатного на всі випадки, не існує [16].

У середині ХХ століття увага дослідників поступово змістилася з вроджених якостей керівника на його реальну поведінку. Поведінкові концепції лідерства підкреслюють, що ключову роль відіграє не стільки особистісний набір рис, скільки конкретні дії, манера взаємодії з підлеглими та підхід до організації роботи. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили наукові школи університетів Огайо та Мічигану, де було виділено два основних вектори поведінки керівника. Перший – орієнтація на виконання завдань, що передбачає чітке структурування роботи, контроль результатів і концентрацію на досягненні виробничих показників. Другий – орієнтація на людей, яка акцентує увагу на створенні комфортного середовища, підтримці співробітників та налагодженні ефективної комунікації.

Дослідження показали, що найбільш успішними є ті керівники, які здатні гармонійно поєднувати ці два напрямки: бути вимогливими до результатів і водночас зберігати довірчу атмосферу в колективі. Однак практика управління продемонструвала, що й це поєднання не є універсальним рецептом, оскільки одна й та сама поведінка керівника може давати різні результати в різних умовах.

На цьому етапі отримали розвиток ситуаційні та контингентні теорії лідерства, що виходять із припущення, що оптимального стилю, придатного для всіх ситуацій, не існує.

Однією з найбільш відомих є модель Ф. Фідлера, у якій ефективність лідера розглядається як результат взаємодії між його домінуючою

орієнтацією – на завдання або на взаємини – та ступенем контролю над ситуацією. Чим більше лідер може впливати на підлеглих і умови роботи, тим простіше передбачити результативність його стилю.

Розвиваючи ідеї адаптивного підходу П. Герсі та К. Бланшард сформулювали ситуаційну модель лідерства, у центрі якої є рівень «зрілості» виконавців, тобто їхні професійні навички та готовність брати відповідальність. Відповідно до цього підходу, керівник повинен гнучко змінювати свій стиль:

- у разі низької компетентності працівників – застосовувати інструктивний стиль, коли необхідні чіткі вказівки;
- за середнього рівня підготовки – переконувати й мотивувати;
- для більш досвідчених співробітників – забезпечувати підтримку та створювати умови для самостійності;
- якщо підлеглі повністю компетентні та впевнені в собі – делегувати повноваження та відповідальність.

Таким чином, поведінкові, ситуаційні та контингентні підходи дозволили значно глибше зрозуміти механізми формування лідерства в організації.

Вони підкреслюють важливість уміння керівника аналізувати обставини, оцінювати готовність колективу до виконання завдань та відповідно коригувати свою управлінську стратегію. Саме здатність до адаптації та гнучкість стилю управління сьогодні вважаються необхідними умовами ефективного лідерства [24].

Упродовж 1980–1990-х років розпочався новий етап у розвитку наукових уявлень про лідерство, коли традиційні підходи були доповнені сучасними концепціями. Серед них особливе місце посідають транзакційна та трансформаційна моделі, що по-різному трактують взаємодію керівника з персоналом та механізми впливу на результативність роботи.

Транзакційне лідерство ґрунтується на раціональних, формалізованих відносинах між керівником і працівниками, де основним інструментом

впливу виступає система винагород і санкцій. Фактично така модель передбачає чіткий обмін: підлеглі виконують поставлені завдання відповідно до встановлених стандартів, а керівник забезпечує матеріальне чи моральне заохочення. Подібний підхід сприяє підтриманню порядку, дисципліни та стабільності, але менш ефективний у ситуаціях, де потрібні зміни або інновації.

На противагу цьому, трансформаційне лідерство акцентує увагу на внутрішній мотивації співробітників. Лідер не лише координує діяльність, а й формує стратегічне бачення, яке здатне об'єднати команду та викликати у працівників відчуття причетності до значущих цілей.

Такий керівник надихає підлеглих, підсилює їхню віру у власні можливості та стимулює їх до креативності. На мою думку, у наукових джерелах наголошується, що трансформаційний підхід базується на емоційному впливі, довірі та спільних цінностях, що створює передумови для глибоких організаційних змін і підвищення ефективності управління.

Завдяки поєднанню раціональних механізмів контролю та емоційно-ціннісного впливу сучасні концепції лідерства дозволяють керівникам обирати найбільш придатні способи взаємодії з персоналом відповідно до стратегічних завдань та умов функціонування організації. Як зазначає А. Іщук, «трансформаційне лідерство характеризується високим рівнем емоційного впливу, формуванням довіри та спільних ідеалів, що дозволяє мобілізувати персонал на досягнення стратегічних цілей» [9].

Окремим сучасним підходом є концепція лідерства служіння, яка підкреслює важливість етичного та гуманістичного виміру управління. Представники цього напрямку Р. Грінліф і Л. Спірс вважають, що ефективний керівник передусім орієнтується на підтримку та розвиток своїх співробітників, і лише після цього – на досягнення власних або корпоративних результатів. У практиці управління такий підхід дедалі частіше застосовується в організаціях, що сповідують гуманістичні цінності [4].

У новітніх дослідженнях зростає інтерес до концепцій аутентичного лідерства, ролі емоційного інтелекту керівника та формування лідерства в цифровому середовищі. Ці теорії наголошують на важливості саморефлексії, здатності лідера розуміти емоційний стан команди, вибудовувати довіру й підтримувати етичні стандарти у взаєминах всередині колективу.

Поряд із теоретичними підходами важливе місце займає аналіз стилів лідерства, тобто моделей поведінки керівника у процесі впливу на колектив. Однією з найбільш поширених є класифікація К. Левіна, який визначив три базові стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний.

1. Авторитарний стиль передбачає концентрацію влади в руках керівника, жорсткий контроль та одностороннє ухвалення рішень.

2. Демократичний стиль ґрунтується на участі працівників у виробленні рішень і відкритій взаємодії.

3. Ліберальний стиль характеризується мінімальним впливом керівника на роботу підлеглих і наданням їм значної самостійності.

Як зазначає М. Вижва, «демократичний стиль сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та творчого потенціалу колективу, тоді як авторитарний забезпечує швидкість рішень, але часто знижує мотивацію працівників» [4].

Найбільш результативною моделлю керівництва в умовах сучасних організацій вважається поєднання гнучких управлінських підходів та партнерської взаємодії з персоналом. Окрім традиційних стилів, у науковій літературі виокремлюють також трансакційний, трансформаційний, ситуаційний, харизматичний стилі та лідерство служіння.

Трансакційний стиль ґрунтується на чіткому регламентуванні роботи та контролі, де взаємодія між керівником і працівниками будується за принципом обміну: виконання завдання – отримання винагороди.

Трансформаційний стиль передбачає здатність керівника формувати стратегічне бачення, мотивувати колектив і заохочувати інноваційність. Такий лідер виступає рушієм організаційних змін і формує спільні цінності.

Ситуаційний стиль виявляється в умінні керівника змінювати спосіб впливу залежно від рівня професійності та мотивації підлеглих, а також особливостей управлінської ситуації.

Харизматичний стиль базується на особистій привабливості керівника, його здатності захоплювати колектив власною енергією та впевненістю.

Лідерство служіння зосереджується на підтримці персоналу, його розвитку та дотриманні етичних принципів у процесі управління [2; 12].

Для туристичних і підприємницьких структур найкращі результати дає поєднання демократичного підходу та елементів трансформаційного лідерства. Такий комбінований стиль сприяє розвитку творчого потенціалу працівників, їхній активній участі у виробленні рішень і формуванню привабливого іміджу організації. Керівники, що працюють у цьому форматі, створюють атмосферу довіри, заохочують професійну ініціативу й підтримують прагнення співробітників до розвитку.

У сфері управління лідерські теорії виконують роль методологічної бази, яка пояснює механізми впливу та мотивації, тоді як стилі керівництва виступають практичними засобами їх реалізації в щоденній роботі. Ефективний менеджер повинен уміти комбінувати різні стилі відповідно до ситуації, що забезпечує організації гнучкість і підвищує її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Як підкреслює Б. Анціборенко, «вивчення та застосування різних теорій лідерства сприяє формуванню управлінської гнучкості, розвитку комунікативної культури й підвищенню ефективності прийняття рішень» [2]. Тому у сучасному менеджменті лідерство розглядається не лише як особистісна характеристика, а як стратегічна компетентність управлінця.

Лідерство в сучасних організаціях розглядається як багаторівневий процес, що включає взаємодію між керівником і командою, організаційні структури та зовнішнє середовище. Вивчення різних підходів дозволяє усвідомити, що ефективність керівника не обмежується лише управлінням

завданнями, а значною мірою визначається здатністю підтримувати довіру, мотивувати працівників та створювати атмосферу відкритої комунікації.

Крім того, комбінування кількох стилів, таких як демократичний і трансформаційний, допомагає адаптуватися до конкретних ситуацій, сприяти інноваційності та підвищувати продуктивність колективу. Особливо важливо, що лідерство формує корпоративну культуру та впливає на формування позитивного іміджу компанії, що стає стратегічним ресурсом для розвитку підприємства.

1.3. Комунікації в управлінській діяльності: сутність, види, моделі

Комунікації у сфері управління виконують ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Вони виступають основою внутрішньої взаємодії, що дає можливість своєчасно передавати інформацію, координувати діяльність підрозділів, мотивувати працівників та формувати сталу корпоративну культуру.

У межах управлінського процесу комунікації забезпечують безперервний обмін даними між керівниками та персоналом, створюють передумови для узгодження спільних дій, а також сприяють попередженню конфліктних ситуацій і підвищенню рівня відповідальності працівників за результати своєї роботи.

В умовах сучасного підприємництва, коли організації дедалі частіше працюють у динамічному та конкурентному середовищі, роль ефективної комунікації значно посилюється. Особливо це стосується туристичних, готельно-ресторанних та сервісних компаній, де якість управлінських рішень безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування та гнучкість реагування на запити ринку. У таких організаціях важливо не лише передавати доручення чи інструкції, а й забезпечувати постійний двосторонній зв'язок, який дозволяє оперативно

отримувати інформацію з робочих підрозділів, швидко усувати недоліки та адаптувати послуги відповідно до очікувань споживачів.

Швидкий та структурований обмін інформацією стає визначальним фактором конкурентоспроможності, оскільки дозволяє скорочувати час на прийняття управлінських рішень, підвищувати узгодженість дій персоналу та формувати більш високий рівень сервісу.

Керівники, які володіють розвиненими комунікативними навичками, здатні ефективніше організовувати роботу команди, створювати сприятливий психологічний клімат та забезпечувати високу продуктивність праці. У свою чергу, налагоджена система комунікацій дає можливість працівникам швидко орієнтуватися в управлінських вимогах, розуміти стратегічні пріоритети організації та відчувати власну причетність до досягнення її цілей.

Комунікації в організації виконують не лише функцію передачі інформації, але й виступають як стратегічний ресурс, що визначає ефективність управлінських процесів, сприяє формуванню корпоративної культури та ідентичності, а також підвищує здатність підприємства успішно функціонувати в умовах посиленої конкуренції. Саме тому розвиток ефективних каналів комунікації, удосконалення внутрішніх стандартів взаємодії та впровадження сучасних технологічних рішень є необхідною умовою сталого розвитку сучасних організацій [9].

Сутність комунікацій у сфері менеджменту полягає у впорядкованому та системному обміні інформацією між керівниками та підлеглими, а також між різними структурними підрозділами організації. Ефективна комунікаційна взаємодія забезпечує формування чіткого уявлення про спільні цілі діяльності, сприяє координації завдань та оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Крім того, належний рівень комунікацій зменшує ймовірність виникнення конфліктів у колективі, підтримує позитивний психологічний клімат та підвищує мотивацію персоналу до виконання професійних обов'язків.

Систематичне забезпечення зворотного зв'язку дозволяє керівництву оперативно реагувати на проблемні ситуації, оцінювати ефективність виконання завдань та коригувати стратегію діяльності організації відповідно до поставлених цілей [2].

У сучасній практиці менеджменту виділяють кілька основних типів комунікацій, які відображають різні способи обміну інформацією між учасниками управлінського процесу та забезпечують ефективне функціонування організаційної системи. Класифікація комунікацій дозволяє структурувати інформаційні потоки, визначати оптимальні канали та методи взаємодії між керівниками, підлеглими та окремими підрозділами, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, координації діяльності та формуванню позитивного корпоративного клімату [1].

Вертикальні комунікації передбачають обмін інформацією між різними рівнями управління. Вони можуть бути нисхідними, коли інформація рухається від керівництва до підлеглих у вигляді наказів, інструкцій чи планових завдань, або висхідними, коли працівники надають керівництву звіти, пропозиції, аналітичні дані чи повідомляють про проблеми. Вертикальні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні дисципліни та контрольованості процесів.

Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками одного рівня або між підрозділами, що виконують спільні завдання. Вони сприяють координації діяльності, оперативному обміну інформацією та вирішенню спільних проблем. Цей тип комунікацій є особливо важливим у проектах, де необхідна синхронізація дій кількох команд.

Діагональні комунікації передбачають взаємодію між працівниками різних рівнів та функціональних напрямів, що дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією, усунути бюрократичні бар'єри та забезпечити ефективну реалізацію комплексних завдань. Діагональні комунікації широко використовуються у великих організаціях з матричною або гнучкою структурою управління.

Неформальні комунікації виникають стихійно та базуються на особистих контактах і довірі між працівниками. Вони не регламентуються внутрішніми документами, але відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури, поширенні оперативної інформації та зміцненні командного духу. Неформальні канали часто доповнюють формальні, створюючи більш гнучку систему обміну інформацією.

Для аналізу процесів управлінських комунікацій у науковій та практичній діяльності організацій використовуються різні моделі, які дозволяють систематизувати інформаційні потоки, оцінити ефективність взаємодії між керівництвом та персоналом, а також забезпечити узгодженість дій у межах підрозділів. Такі моделі є інструментами, що допомагають зрозуміти механізми передачі повідомлень, оцінити якість зворотного зв'язку та вплив комунікацій на результати управлінських рішень.

Лінійна модель передбачає односпрямовану передачу повідомлення від відправника до одержувача і зазвичай використовується у формальних ситуаціях, таких як доведення наказів, розпоряджень або службових інструкцій. Її застосування дозволяє забезпечити чітку фіксацію інформації та контроль за її передачею, проте ефективність такого підходу обмежена у випадках, коли необхідна оперативна реакція та уточнення змісту повідомлень.

Модель зворотного зв'язку передбачає активну взаємодію між відправником і одержувачем інформації, що дозволяє останньому реагувати на отримане повідомлення, уточнювати його зміст, задавати питання та підтверджувати правильність розуміння. Завдяки цьому підвищується точність виконання завдань, зменшується ймовірність виникнення непорозумінь, а керівництво отримує можливість своєчасно коригувати хід процесів.

Системна модель відображає складні взаємозв'язки між різними структурними підрозділами організації та сприяє інтеграції управлінських процесів для досягнення спільних стратегічних та оперативних цілей.

Використання цієї моделі дозволяє розглядати комунікації не як ізольовані потоки інформації, а як частину цілісної системи, що взаємопов'язана із загальними цілями організації та впливає на її результативність у цілому [15].

1.4. Взаємозв'язок лідерства і комунікацій у процесі управління персоналом

Лідерство та комунікативні процеси становлять основу результативного управління персоналом, оскільки саме їх узгоджене функціонування забезпечує реалізацію як довгострокових, так і поточних завдань організації. Незалежно від посади чи рівня формальної влади, лідер виконує роль центральної фігури в системі обміну інформацією, через яку здійснюється донесення стратегічних орієнтирів, виробничих цілей і конкретних управлінських рішень. Налагоджена комунікація сприяє не лише ефективній координації роботи підрозділів, але й формуванню сприятливого організаційного середовища, підтриманню мотивації працівників та підвищенню їх залученості до управлінських процесів [15].

У сучасній управлінській діяльності комунікації та лідерські механізми функціонують у тісному взаємозв'язку, адже вплив керівника на персонал є неможливим без вміння ефективно передавати й отримувати інформацію.

Менеджер, який характеризується розвиненою комунікативною компетентністю, здатний точно окреслювати очікування щодо роботи, своєчасно забезпечувати працівників зворотним зв'язком, уважно сприймати їхні думки та ініціативи. Це створює сприятливі умови для підвищення результативності діяльності та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Разом із тим саме комунікації слугують базою для реалізації різних лідерських стилів, що значною мірою визначають якість та результативність управління трудовими ресурсами [20].

Лідерство, засноване на делегуванні, передбачає передачу частини управлінських функцій, відповідальності та прав на прийняття рішень окремим працівникам чи групам. Такий підхід вимагає від керівника не лише довіри до команди, а й уміння організувати ефективну комунікаційну взаємодію на всіх етапах виконання завдань. У процесі делегування важливо чітко окреслити обсяг повноважень, терміни виконання, критерії оцінки результативності та можливі ризики. Саме завдяки продуманим комунікаціям працівники краще усвідомлюють очікування керівництва, відчують власну значущість і отримують простір для прояву ініціативності. У такій системі менеджер виконує не стільки контролюючу, скільки наставницьку й координуючу функцію, спрямовану на розвиток самостійності та професійного зростання членів колективу.

Ситуативний підхід до лідерства розглядається як здатність керівника коригувати власну модель управлінської поведінки залежно від рівня підготовленості, мотивації та психологічної зрілості виконавців. У межах цієї концепції комунікація відіграє ключову роль, адже саме завдяки налагодженому інформаційному обміну керівник може оцінити реальні потреби працівників й адаптувати стиль впливу до конкретних умов. У складних або невизначених ситуаціях комунікації набувають директивного характеру, коли головне завдання – забезпечити оперативність та точність виконання. Натомість у стабільних робочих обставинах переважає консультативна або партнерська взаємодія, що сприяє залученню персоналу до колективного ухвалення рішень. Такий підхід підсилює командну згуртованість і сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до виконання своїх функцій.

Ефективний керівник використовує комунікації як один із ключових механізмів управління поведінкою та результатами роботи персоналу. Від якісної організації інформаційних потоків залежить не лише узгодженість дій співробітників, а й загальний рівень їхньої мотивації та готовності

підтримувати цілі підприємства. Системне й продумане комунікування забезпечує:

- чітке донесення управлінських завдань, пріоритетів і очікувань, що мінімізує непорозуміння й сприяє більш скоординованій роботі;
- підтримку внутрішньої мотивації та залученості персоналу, оскільки працівники краще розуміють свою роль у досягненні результатів;
- своєчасне виявлення проблемних ситуацій, потенційних конфліктів і бар'єрів, що дає можливість оперативно реагувати й запобігати ескалації;
- формування стійкої системи цінностей, норм і правил взаємодії, яка створює єдиний поведінковий простір і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливо важливою є взаємодія комунікацій та лідерства у сучасних компаніях туристичного, сервісного та ІТ-секторів, де швидкий обмін інформацією та адаптивність керівництва визначають конкурентоспроможність і якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах особливої значущості набуває поєднання комунікативних процесів та лідерських підходів у сферах, що характеризуються високою динамічністю, – зокрема у туристичній, сервісній та ІТ-галузях. У таких компаніях здатність керівництва оперативно передавати інформацію, організовувати двосторонній обмін повідомленнями та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації безпосередньо впливає на якість взаємодії з клієнтами та конкурентні позиції організації. Ефективні комунікації в поєднанні з гнучким стилем лідерства дозволяють підприємству підтримувати високий рівень сервісу, швидко адаптуватися до потреб споживачів і підвищувати продуктивність внутрішніх процесів.

Управлінська практика переконує, що комунікації та лідерство функціонують не як відокремлені елементи, а як взаємопов'язані компоненти єдиної системи управління персоналом. Поєднання розвинених комунікативних умінь керівника з відповідним стилем управління створює умови для ефективної координації роботи, професійного зростання

співробітників та підвищення загальної результативності діяльності підприємства. Такий підхід сприяє формуванню стійкої організаційної культури, зміцненню конкурентоспроможності та забезпечує довгостроковий розвиток компанії.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі було узагальнено теоретичні засади лідерства та комунікацій як ключових елементів управління сучасною організацією. Аналіз показав, що роль керівника сьогодні виходить за межі формального контролю: ефективний лідер здатний впливати на мотивацію персоналу, формувати спільні цінності та спрямовувати команду до досягнення стратегічних цілей. Лідерство виступає інтегративною характеристикою управлінця, поєднуючи особистісні якості, компетентності та здатність адаптуватися до змінного середовища.

Розгляд основних наукових теорій лідерства продемонстрував еволюцію поглядів на природу управлінського впливу. Теорії рис надали початкове розуміння індивідуальних характеристик лідера, поведінкові концепції зосередили увагу на його діях, а ситуаційні та сучасні теорії підкреслили необхідність гнучкості й реагування на контекст. Особливої актуальності набувають трансформаційне, ситуаційне та етичне лідерство, які відповідають вимогам сучасних підприємств, що працюють в умовах високої конкуренції та швидких змін.

Ключовим висновком є те, що комунікації виступають невід'ємною частиною реалізації лідерських функцій. Якість передавання інформації визначає рівень узгодженості дій персоналу, ступінь залученості працівників та ефективність управлінських рішень. Вертикальні, горизонтальні та неформальні комунікації забезпечують координацію роботи всіх елементів організаційної структури, а вибір моделі комунікацій залежить від специфіки діяльності підприємства та стилю керівництва.

Розкритий у розділі взаємозв'язок між лідерством і комунікаціями дозволяє стверджувати, що їх розгляд у відриві один від одного є неможливим. Лідерський вплив стає результативним лише за умов чіткої та структурованої комунікаційної системи, тоді як комунікації виконують стратегічну функцію лише тоді, коли керівник здатний спрямовувати їх у потрібному напрямку. Саме поєднання лідерських якостей та ефективних каналів взаємодії забезпечує узгоджену роботу персоналу та покращує конкурентні позиції організації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що лідерство й комунікації є фундаментальними компонентами сучасного менеджменту, без яких неможливо забезпечити стабільний розвиток підприємства. Теоретичні положення, викладені в цьому розділі, становлять основу для подальшого дослідження практичних аспектів управління на прикладі підприємств туристичної та сервісної галузі.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШАМРАЙ А.П.

2.1. Загальна характеристика ФОП Шамрай А. П.

СПД Шамрай А.П. зареєстроване в ЄДРПОУ за кодом 2051425930, юридична адреса: Україна, 68604, Одеська обл., місто Ізмаїл, вулиця Білгород-Дністровська, будинок 141, офіс 22.

СПД «Шамрай» було засновано 19 жовтня 1999 року. За понад двадцять років діяльності підприємство здобуло стабільну репутацію на ринку нерухомості міста Ізмаїл та регіону, зарекомендувавши себе як надійний і професійний партнер у сфері оцінки, здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Директор: Шамрай Анатолій Павлович.

Основними пріоритетними напрямками діяльності СПД «Шамрай» є:

- надання послуг із незалежної оцінки нерухомого та рухомого майна, а саме оцінка житлових будинків, квартир, садових будинків, гаражів, нежитлової нерухомості, земельних ділянок, машин та обладнання, а також земельних ділянок.
- консультування клієнтів з правових та економічних питань, що стосуються ринку нерухомості;

Основні види діяльності за КВЕД: 68.31 – діяльність агентств нерухомості, незалежна оцінка майна.

У штаті підприємства працюють сертифіковані оцінювачі, які мають багаторічний практичний досвід та відповідні кваліфікаційні документи.

Фахівці здійснюють оцінку житлових будинків, квартир, дачних будиночків, гаражів, комерційної нерухомості, земельних ділянок різного призначення, транспортних засобів, обладнання, цілісних майнових комплексів, паїв, цінних паперів, нематеріальних активів та прав на об'єкти інтелектуальної власності.

ФОП складає звіти з оцінки майна відповідно до чинного законодавства України, що дає можливість використовувати їх для проведення нотаріальних та інших юридичних процедур.

Діяльність СПД «Шамрай» здійснюється на принципах прозорості, відкритості та високої якості обслуговування. Підприємство прагне забезпечити максимальний рівень задоволеності клієнтів та підтримувати довгострокові ділові відносини.

ФОП Шамрай складає звіти і постійно проходить резензування звітів у Фонді державного майна, що підтверджує дотримання всіх норм діючого законодавства, оцінювачі є дійсними членами Українського товариства оцінювачів. Для підприємства стратегія – це не просто план дій, а система довгострокових рішень, спрямованих на досягнення стабільного розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів. Вона передбачає визначення головної мети діяльності, встановлення пріоритетних напрямів розвитку, формування конкурентних переваг і розподіл необхідних ресурсів для досягнення поставлених завдань.

В умовах сучасної економічної ситуації, коли ринок нерухомості та пов'язані з ним послуги зазнають постійних змін, стратегічне планування набуває особливого значення. Воно дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й про активно формувати власну позицію на ринку, зміцнюючи конкурентоспроможність і довіру клієнтів.

Компанія діє цілеспрямовано та усвідомлено, плануючи свої кроки з урахуванням реалій сучасного бізнес-середовища, економічних викликів і потреб споживачів. Основна увага приділяється раціональному використанню ресурсів, оптимізації процесів управління та підвищенню якості надання послуг.

Основні стратегічні цілі підприємства ФОП Шамрай полягають у наступному:

Пропонування привабливого комплексу послуг на території міста Ізмаїл та Ізмаїльського району, що включає широкий спектр професійних

рішень у сфері нерухомості, оцінки майна та консультаційної підтримки. Компанія прагне створювати конкурентоспроможні пропозиції, орієнтовані на потреби місцевого населення та бізнесу.

Здатність залучати різні групи клієнтів, які мають широкий спектр вимог та інтересів. Компанія працює з фізичними особами, підприємцями, організаціями та установами, забезпечуючи для кожного клієнта індивідуальний підхід, якісне обслуговування та професійні консультації.

Досягнення високих міжнародних критеріїв якості у своїй діяльності. Це передбачає дотримання стандартів професійної етики, використання сучасної методики оцінки, впровадження інноваційних технологій у роботу та постійне підвищення кваліфікації співробітників.

2.2. Нормативно-правове забезпечення суб'єкта господарювання

Нормативно-правова база, на якій ґрунтується діяльність суб'єкта господарювання, є комплексом законодавчих та підзаконних актів, що регулюють порядок створення, функціонування, реорганізації та ліквідації підприємств різних форм власності. Вона визначає основні принципи господарювання, права та обов'язки підприємців, правила ведення фінансово-господарської діяльності, а також взаємовідносини між підприємством, державними органами та іншими суб'єктами господарювання.

Організація діяльності фізичної особи-підприємця (ФОП), зокрема ФОП Шамрай, здійснюється відповідно до чинного законодавства України, яке забезпечує правові засади ведення підприємницької діяльності, гарантії захисту прав власності та створює умови для вільного розвитку бізнесу.

Перелік нормативно – правових актів, відповідно з якими проводиться незалежна оцінка майна наведено нижче.

1. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» м. Київ, 12 липня 2001 р. N 2658 -III.
2. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затверджений Постановою КМУ № 1440 від 10.09.2003 року.
3. Національний стандарт № 2 «Оцінка нерухомого майна», затверджений Постановою КМУ № 1442 від 28.10.2004 року.
4. Порядок проведення оцінки для цілей оподаткування або нарахування та оплати інших обов'язкових платежів, які справляються відповідно до законодавства. Затверджений постановою Кабінету Міністрів України №358 від 21.08.2014 року.
5. Методика оцінки майна, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від «10» грудня 2003 року № 1891.
6. Податковий кодекс України, ВР України, від 02.12.2010 № 2755 -VI , із змінами та доповненнями.
7. Житлові будинки. Правила визначення фізичного зносу житлових будинків. СОУ ЖКГ 75.11 - 35077234. 0015: 2009. Затверджено Наказом Міністерства з питань житлово -комунального господарства України від 03 січня 2009 року № 21 .
8. Державний класифікатор будівель та споруд ДК 018-2000 . Затверджено Наказом Державного комітету України по стандартизації , метрології та сертифікації № 507 від 17.08.2000 р.
9. Збірник нормативних та методичних документів з питань ціноутворення та організації будівництва. Державний комітет будівництва , архітектури та житлової політики України. Київ. 1999 рік.
10. Рекомендації з оцінки вартості майна в умовах примусового продажу в обставинах економічної невизначеності. Затверджено експертною радою УТО від 28.01.2009 р.

11. Методика експертної грошової оцінки земельних ділянок. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 1531 від 11.11.2002 року.

12. ДБН 360 - 92 Містобудування планування і забудова міських і сільських поселень. Державні будівельні норми України. Київ 2002.

Організаційно-правова форма господарювання – це тип суб’єкта права, що визначає форму організації та здійснення господарської діяльності, порядок взаємовідносин між її учасниками, ступінь їхньої відповідальності, а також систему управління та правовий статус підприємства. Вибір організаційно-правової форми є одним із ключових етапів створення будь-якого суб’єкта господарювання, адже саме вона визначає характер діяльності, способи оподаткування, правові зобов’язання та можливості розвитку бізнесу.

Організаційно-правові форми господарювання та їхні особливості встановлюються чинним законодавством України, зокрема Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», а також іншими нормативно-правовими актами, що регулюють підприємницьку діяльність.

Однією з найпоширеніших і найбільш доступних форм ведення бізнесу в Україні є фізична особа – підприємець (ФОП). Ця форма дозволяє громадянину самостійно здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи. Основною перевагою ФОП є простота реєстрації, мінімальний пакет необхідних документів, гнучкість у веденні господарських операцій, спрощена система оподаткування та спрощений фінансовий облік.

Фізична особа – підприємець не є юридичною особою, а тому формально не має повноцінної організаційно-правової форми у традиційному розумінні. Однак для цілей обліку та класифікації у Класифікації організаційно-правових форм господарювання передбачено окремий код для

ФОП, що дозволяє відносити таких суб'єктів до системи господарювання на загальних засадах.

Підприсмець-ФОП здійснює діяльність від свого імені, несе повну майнову відповідальність за результати своєї роботи, має право наймати працівників, укладати договори, виступати платником податків, а також брати участь у господарських відносинах з іншими юридичними та фізичними особами.

Ведення бізнесу у формі ФОП є оптимальним варіантом для малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечує оперативність прийняття рішень, мінімізацію бюрократичних процедур і дає змогу підприємцю безпосередньо контролювати всі процеси. Крім того, держава забезпечує правові гарантії для ФОП, у тому числі можливість працювати на спрощеній системі оподаткування, що робить цю форму однією з найпривабливіших для початку власної справи.

Організаційно-правові форми визначено в Класифікації організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ, ДК 002:2004, затвердженій наказом Держспоживстандарту від 28.05.2004 р. № 97). Найбільш поширеними варіантами є реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (додатково див. ситуацію для бізнесу «Особливості ТОВ як організаційно-правової форми») або ФОП.

Фізична особа здійснює своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації.

Замовник доручає, а Виконавець приймає на себе виконання комплексних робіт з проведення незалежної оцінки ринкової вартості об'єктів нерухомого майна. Виконання робіт здійснюється відповідно до чинного законодавства України, нормативно-правових актів у сфері оцінки майна, національних стандартів оцінки та інших документів, що регламентують професійну діяльність оцінювача.

Виконавець зобов'язується забезпечити якісне та своєчасне проведення оцінки, надати Замовнику повний звіт із висновками та рекомендаціями, а

також відповісти на всі обґрунтовані запитання, що можуть виникнути у Замовника щодо проведеної роботи.

Замовник, у свою чергу, зобов'язується прийняти виконану роботу у строки, визначені цим Договором, перевірити її відповідність вимогам та оплатити повну вартість робіт згідно з домовленостями, передбаченими умовами Договору.

Метою проведення оцінки є визначення ринкової вартості об'єкта оцінки для:

- розрахунку обов'язкових податків і державного мита при здійсненні операцій купівлі-продажу нерухомого майна;
- визначення розміру орендної плати або інших розрахункових показників, передбачених чинним законодавством чи угодами сторін.

Термін виконання робіт визначається з дня надання Замовником Виконавцю повного пакета документів та інформації, необхідних для проведення оцінки відповідно до встановлених стандартів. У випадку, якщо Замовник не надав або надав не в повному обсязі необхідні документи, строк виконання робіт перераховується з моменту фактичного отримання Виконавцем повного пакета документів. Факт зміни строків оформлюється письмово у вигляді додатку до цього Договору, який є його невід'ємною частиною.

Обов'язки Виконавця (Суб'єкта оціночної діяльності):

- виконавець зобов'язується виконати оцінку об'єкта відповідно до вимог чинного законодавства України та нормативно-правових актів у сфері оціночної діяльності;
- результатом виконання робіт є Звіт про незалежну оцінку об'єкта оцінки, який складається у письмовій формі та передається Замовнику згідно з Актом приймання-передачі виконаних робіт;
- виконавець зобов'язаний своєчасно надати Замовнику звіт про незалежну оцінку об'єкта оцінки, який повинен відповідати вимогам чинних нормативно-правових актів з оцінки майна;

– до моменту підписання акту виконаних робіт Виконавець має право не розголошувати результати оцінки та не надавати Замовнику звіт, доки Замовник не виконає свої зобов'язання щодо оплати вартості робіт або інших умов, передбачених цим Договором;

– за вимогою Замовника Виконавець зобов'язаний надавати пояснення щодо змісту звіту, методів оцінки та характеристик об'єкта оцінки;

– виконавець не несе відповідальності за наслідки, що можуть виникнути внаслідок використання Замовником результатів оцінки для цілей, інших ніж ті, що передбачені цим Договором;

– у своїй діяльності Виконавець дотримується принципів незалежності, об'єктивності та конфіденційності, що гарантують достовірність результатів оцінки.

Обов'язки замовника:

– замовник зобов'язується сприяти Виконавцю у процесі проведення оцінки шляхом своєчасного надання необхідної інформації, технічної та правової документації, що стосується об'єкта оцінки;

– замовник гарантує достовірність, повноту та актуальність наданих документів і відомостей;

– замовник зобов'язується підписати акт виконаних робіт після отримання звіту про оцінку, якщо результати робіт відповідають умовам Договору;

– замовник має право отримувати від Виконавця пояснення щодо змісту звіту та проведених розрахунків у межах цілей оцінки, визначених Договором;

Уся інформація, документи та матеріали, надані Замовником Виконавцю для проведення оцінки, є конфіденційними і не підлягають розголошенню третім особам без письмової згоди Замовника, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством України.

Після завершення робіт та підписання обома сторонами акту виконаних робіт, Виконавець зобов'язується знищити всі копії документів, отриманих від Замовника, якщо інше не передбачено законом або домовленістю сторін.

Після завершення робіт із проведення незалежної оцінки Суб'єкт оціночної діяльності передає Замовнику звіт про незалежну оцінку Об'єкта оцінки у двох примірниках, оформлених відповідно до вимог чинного законодавства України, нормативно-правових актів з оцінки майна, Національних стандартів оцінки та методичних рекомендацій, що регулюють порядок складання та оформлення звітів.

Передача звіту здійснюється особисто під підпис уповноваженої особи замовника, або шляхом направлення рекомендованим поштовим відправленням (з повідомленням про вручення), або в інший спосіб, визначений сторонами у цьому Договорі.

Одночасно з передачею звіту Суб'єкт оціночної діяльності передає Акт приймання-передавання виконаних робіт, який підтверджує факт належного виконання Виконавцем своїх договірних зобов'язань і передачу Замовнику результатів робіт.

Замовник зобов'язується протягом трьох робочих днів з моменту отримання звіту перевірити його на предмет повноти та належного оформлення документів і, у разі відсутності зауважень, підписати Акт приймання-передавання виконаних робіт.

У разі, якщо Замовник виявив недоліки або має зауваження щодо змісту звіту, він зобов'язаний надати Виконавцю письмове обґрунтування причин своєї відмови від підписання Акту не пізніше п'яти робочих днів з моменту отримання звіту.

Якщо протягом зазначеного строку Замовник не надає письмових зауважень, робота вважається прийнятою без заперечень, а звіт – таким, що повністю відповідає умовам Договору.

Після підписання Акту приймання-передавання обома сторонами, право власності на результати робіт (звіт про оцінку) переходить до

Замовника. Виконавець, у свою чергу, втрачає право на внесення будь-яких змін до звіту, окрім випадків, коли це прямо передбачено законодавством або письмовою домовленістю сторін.

Суб'єкт оціночної діяльності не несе відповідальності за неналежне виконання або невиконання своїх зобов'язань за цим Договором, якщо таке неналежне виконання стало наслідком порушення або невиконання Замовником своїх обов'язків, передбачених цим Договором, зокрема несвоєчасного надання документів, неповного обсягу інформації чи надання недостовірних відомостей про об'єкт оцінки.

Суб'єкт оціночної діяльності не відповідає за будь-які наслідки використання результатів оцінки Замовником чи третіми особами у цілях, що не передбачені цим Договором або не відповідають меті, визначеній у звіті про оцінку.

Разом з тим, за недостовірність висновку про незалежну оцінку об'єкта, що виникла з вини Суб'єкта оціночної діяльності, останній несе відповідальність згідно з чинним законодавством України, у межах, визначених законами України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.

Спори між сторонами, що виникають у зв'язку з виконанням, тлумаченням або припиненням цього Договору, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами. У разі недосягнення згоди спір підлягає вирішенню в судовому порядку відповідно до чинного законодавства України.

Усі претензії та повідомлення сторони зобов'язані надсилати у письмовій формі із зазначенням суті порушення та пропозицій щодо його усунення.

2.3. Аналіз системи управління, лідерства та комунікацій в організації

Суб'єктами оціночної діяльності є:

– суб'єкти господарювання зареєстровані в установленому законодавством порядку, фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, а також юридичні особи незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності, які здійснюють господарську діяльність, у складі яких працює хоча б один оцінювач, та які отримали сертифікат суб'єкта оціночної діяльності відповідно до цього Закону;

– органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які отримали повноваження на здійснення оціночної діяльності в процесі виконання функцій з управління та розпорядження державним майном та (або) майном, що є у комунальній власності, та у складі яких працюють оцінювачі.

Права, обов'язки та відповідальність суб'єктів оціночної діяльності встановлюються цим та іншими законами.

Оцінювачами можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які склали кваліфікаційний іспит та одержали кваліфікаційне свідоцтво оцінювача відповідно до вимог цього Закону.

Оцінювачем не може бути особа, яка має не погашену або не зняту судимість за вчинення кримінального правопорушення або на яку протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією.

Відповідно до ст. 14 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» оцінювачі зобов'язані не рідше одного разу в два роки підвищувати кваліфікацію за програмою підвищення кваліфікації. Невиконання цієї вимоги є підставою для зупинення дії кваліфікаційного свідоцтва оцінювача.

Незалежна оцінка майна – це процес, в ході якого визначається вартість майна та прав на нього відповідно до процедури оцінки, яка встановлена в нормативно-правових актах. Незалежна оцінка майна сьогодні є невід'ємною складовою всіх економічних і бізнес-процесів, які зачіпають як юридичних, так і фізичних осіб. Оцінка квартири, комерційної або складської будівлі, активів, транспортних засобів, іншого рухомого майна – все це вимагає від виконавця точного знання діючих законодавчих норм.

Система розвитку персоналу – це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення професійного, інтелектуального та особистісного потенціалу працівників з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Основні цілі системи розвитку персоналу:

- формування висококваліфікованого кадрового потенціалу;
- забезпечення професійного та кар'єрного зростання працівників;
- адаптація персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- підвищення мотивації, лояльності та залученості працівників.

Ключові елементи системи розвитку персоналу:

- аналіз потреб у розвитку: проводиться оцінка поточного рівня компетенцій співробітників, визначення «прогалів» між наявними та необхідними знаннями, вміннями, навичками;
- планування розвитку персоналу: розробляються індивідуальні та групові плани розвитку. Вони враховують стратегічні цілі підприємства та професійні інтереси працівників.

Навчання та підвищення кваліфікації включає:

1. внутрішнє навчання (семінари, тренінги, наставництво, коучинг);
2. зовнішнє навчання (курси, конференції, стажування);
3. електронне навчання (e-learning, онлайн-платформи).

Оцінювання результатів розвитку проводиться через атестації, тести, оцінку 360°, аналіз результативності діяльності після навчання.

Кар'єрне планування та резерв формується кадровий резерв на ключові посади, розробляються індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання.

Мотивація до розвитку: створюється система заохочень – премії, визнання, можливість кар'єрного просування за результатами навчання та професійного зростання.

Очікувані результати впровадження системи розвитку персоналу:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- формування корпоративної культури навчання;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження господарської діяльності фізичної особи – підприємця Шамрай А. П., що дало змогу сформулювати системне бачення особливостей функціонування даного суб'єкта господарювання в умовах сучасного економічного середовища. Проведений аналіз охопив ключові аспекти діяльності підприємця, зокрема організаційні характеристики, нормативно-правові засади функціонування, а також специфіку системи управління, лідерства та комунікацій.

У ході аналізу загальної характеристики ФОП Шамрай А. П. встановлено, що підприємець здійснює господарську діяльність у межах чітко визначеного напрямку, орієнтуючись на ринкові умови та потреби споживачів. Обрана форма організації бізнесу забезпечує гнучкість управлінських процесів, що є особливо важливим в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Рациональна побудова господарської діяльності сприяє ефективному використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також створює передумови для підтримання стабільного рівня функціонування підприємства.

Дослідження нормативно-правового забезпечення діяльності ФОП Шамрай А. П. показало, що правове регулювання підприємницької діяльності здійснюється на основі чинного законодавства України, яке визначає порядок реєстрації, ведення та припинення господарської діяльності. Дотримання вимог законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів забезпечує законність здійснення господарських операцій, прозорість взаємовідносин із контрагентами та державними органами, а також мінімізує правові ризики. Наявність належної нормативно-правової бази є важливим чинником стабільності діяльності суб'єкта господарювання та формує правові передумови для його подальшого розвитку.

Аналіз системи управління, лідерства та комунікацій у ФОП Шамрай А. П., що управлінська модель підприємця характеризується поєднанням особистого контролю та оперативного прийняття рішень. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечує узгодженість господарських процесів і сприяє підтриманню ефективної взаємодії з клієнтами та партнерами. Водночас налагоджена система комунікацій відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємця та підвищенні рівня довіри з боку учасників ринкових відносин.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що господарська діяльність ФОП Шамрай А. П. є достатньо впорядкованою з організаційної та правової точок зору, а застосовувана система управління відповідає масштабам і специфіці діяльності суб'єкта господарювання. Виявлені особливості функціонування підприємця свідчать про наявність потенціалу для підвищення ефективності господарської діяльності та подальшого розвитку в умовах динамічного економічного

середовища, що створює підґрунтя для обґрунтування практичних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Визначення проблем та резервів покращення комунікацій

Комунікація у сучасних організаціях відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів. Вона впливає не лише на швидкість прийняття рішень, але й на взаєморозуміння в колективі, мотивацію працівників та загальний психологічний клімат. На практиці часто спостерігається, що проблеми в комунікаціях безпосередньо відображаються на роботі всієї організації, особливо коли інформаційні потоки є неструктурованими або недостатньо прозорими [8].

Однією з найпоширеніших проблем є хаотичне надходження інформації. Часто вона надходить до керівництва і співробітників фрагментарно, що призводить до того, що рішення приймаються на основі неповних даних. У результаті виникають помилки, порушення термінів виконання завдань та додаткові витрати.

Наприклад, у багатьох компаніях планування закупівель часто ускладнюється через те, що інформація про обсяги і терміни надходить різними джерелами і частиш за все із запізненням. Внаслідок цього трапляються зриви графіків, виникає необхідність термінового перерозподілу ресурсів, що негативно позначається на результатах роботи та ефективності управління [21].

Ще одна характерна проблема полягає у відсутності чітких джерел зворотного зв'язку. Працівники не завжди розуміють, до кого звертатися із пропозиціями чи повідомленнями про проблеми, що виникають у процесі роботи. В результаті керівництво отримує неповну або несвоєчасну інформацію, що знижує якість управлінських рішень. Дослідження показують, що організації, які впроваджують формалізовані механізми зворотного зв'язку, такі як внутрішні опитування, спеціальні платформи або

регулярні робочі наради, підвищують довіру співробітників та їхню залученість до процесу управління [19]. Працівники, усвідомлюючи, що їхню думку враховують, стають більш відповідальними та ініціативними у виконанні завдань.

Значною проблемою є недостатній рівень міжособистісної взаємодії. Коли у колективі відсутні регулярні наради, робочі обговорення чи неформальні зустрічі. Співробітники часто не розуміють пріоритети організації і поточні завдання. Це призводить до конфліктів, дублювання роботи і затримок у реалізації проектів. У науковій літературі зазначається, що регулярна міжособистісна взаємодія та командні обговорення позитивно впливають на продуктивність колективу і знижують ймовірність непорозумінь між відділами [18; 21].

Разом із проблемами завжди існують і резерви для покращення комунікацій. Одним із таких резервів є – оптимізація внутрішніх інформаційних каналів.

Сучасні організації використовують різні платформи для обміну інформацією – електронну пошту, чати, внутрішні портали, системи управління проектами або відеоконференції. Це дозволяє централізувати потоки інформації, зробити їх прозорими і зменшити кількість помилок у роботі. Наприклад, після впровадження внутрішньої платформи для обміну документами у кількох компаніях спостерігалось зменшення часу на обробку інформації приблизно на 20–30%, а помилки у документах скорочувалися майже наполовину [10].

Важливий резерв – розвиток навичок активного слухання та вміння давати конструктивний зворотний зв'язок. Проведення тренінгів, семінарів та робочих сесій, присвячених цим навичкам, допомагає керівництву швидше виявляти проблеми та ефективно їх вирішувати. Працівники, які вміють грамотно формувати свої думки, отримують можливість впливати на прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію і відповідальність [18].

Крім того, важливо впроваджувати регулярні планові наради та систему звітності. Щотижневі оперативні наради дозволяють обговорювати виконані завдання, узгоджувати плани на наступний тиждень і оперативно вирішувати проблеми, а щомісячні загальні збори допомагають оцінювати досягнення та обговорювати стратегічні напрямки. Така практика підвищує прозорість процесів, сприяє кращому розумінню завдань і зменшує кількість конфліктних ситуацій у колективі [14].

Тобто, для підвищення ефективності комунікацій у будь-якій організації важливо одночасно працювати над структуризацією інформаційних потоків, створенням формалізованих каналів зворотного зв'язку, розвитком міжособистісних навичок та впровадженням регулярних нарад.

У комплексі ці заходи сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню управлінських рішень та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на результати організації в цілому [8; 10; 14; 18; 19; 21].

3.2. Пропозиції щодо розвитку лідерських компетентностей керівників

Лідерські компетентності керівника є одним із ключових факторів ефективного управління будь-якою організацією. Вони визначають не лише здатність до стратегічного планування та прийняття рішень, а й уміння мотивувати команду, будувати довіру та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. Практика показує, що високий рівень лідерських компетентностей безпосередньо корелює із результативністю роботи організації, зменшенням конфліктів та підвищенням продуктивності праці [21].

Одне із самих головних факторів для розвитку лідерських компетентностей є самоаналіз та оцінка власних сильних і слабких сторін.

Керівник повинен усвідомлювати, які його навички потребують вдосконалення, а над чим він вже працює успішно. Практичним інструментом у цьому випадку можуть бути психологічні тести на визначення стилю лідерства, опитування підлеглих щодо управлінських якостей керівника та самооцінка. Наприклад, керівники, які виявили слабкий розвиток навичок емоційного інтелекту, почали активно відвідувати тренінги та практикуватися у веденні командних обговорень, що поступово покращило взаєморозуміння в колективі [18].

Наступним важливим напрямком є розвиток навичок стратегічного мислення та планування. Керівник повинен вміти бачити не лише поточні завдання, а й прогнозувати події, оцінювати ризики та будувати довгострокові задачі.

Практика показує, що керівники, які регулярно працюють із планами розвитку організації, аналізують конкурентне середовище та оцінюють внутрішні ресурси, приймають більш обґрунтовані рішення, що сприяє зростанню ефективності роботи команди [8].

Також, однією важливою складовою є розвиток навичок мотивації та управління командою. Керівник має не лише ставити завдання, а й пояснювати їх значущість для організації, враховувати індивідуальні потреби та здібності кожного співробітника. Наприклад, у відділі продажів організацій, де керівники активно використовують персоналізовані методи мотивації, спостерігається підвищення продуктивності на 15–20% лише за кілька місяців після впровадження змін. Це підтверджує, що лідер, який вміє мотивувати, значно підвищує ефективність роботи підлеглих [21].

Не менш важливим є вдосконалення комунікаційних навичок керівника. Лідер повинен уміти чітко формулювати завдання, пояснювати очікування та давати конструктивний зворотний зв'язок. Такі навички дозволяють уникати непорозумінь, знижують кількість конфліктів і сприяють формуванню довіри в колективі. Практика показує, що керівники, які регулярно проводять індивідуальні та командні зустрічі, активно слухають

співробітників і враховують їхні пропозиції, підвищують рівень залученості команди та зменшують плинність кадрів [19].

Важливим резервом розвитку лідерських компетентностей є постійне навчання та підвищення кваліфікації. Навчання дозволяє керівнику залишатися в курсі сучасних тенденцій у сфері управління, отримувати нові методики мотивації персоналу, освоювати інструменти цифрового управління та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [10].

Одним із головних напрямків є розвиток емоційного інтелекту. Сучасні дослідження доводять, що здатність керівника розуміти власні емоції та емоції співробітників, управляти ними і будувати позитивну атмосферу у колективі, прямо впливає на ефективність командної роботи. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються зі стресовими ситуаціями, ефективніше вирішують конфлікти та стимулюють співробітників до досягнення цілей організації [18].

Не менш важливим є розвиток навичок адаптивного лідерства, тобто здатності швидко реагувати на зміни, гнучко змінювати стратегії та приймати нестандартні рішення.

В умовах постійних змін у ринку та технологіях керівники, які володіють адаптивним лідерством, забезпечують стійкість організації та високу продуктивність команди. Наприклад, у компаніях, де керівники впроваджували методику адаптивного управління проектами, спостерігалось зменшення термінів виконання завдань на 10–15% і зменшення конфліктів між відділами [14].

Окремо варто виділити формування культури саморозвитку серед керівництва. Лідери, які самі активно займаються особистісним розвитком, стають прикладом для команди, формують культуру навчання і підвищують рівень професійності всього колективу. Впровадження регулярного наставництва, участь у професійних об'єднаннях та обмін досвідом із колегами сприяє формуванню більш компетентних і впевнених у своїх рішеннях керівників [21].

Розвиток лідерських компетентностей керівників включає комплекс заходів: самоаналіз і оцінка власних навичок, розвиток стратегічного мислення, комунікаційних і мотиваційних навичок, емоційного інтелекту та адаптивності. Постійне навчання, практика і впровадження системи наставництва дозволяють керівнику ефективно управляти командою, підвищувати продуктивність організації та формувати позитивний клімат у колективі [8; 10; 14; 18; 19; 21].

3.3. Розробка програми підвищення ефективності комунікаційної взаємодії

Ефективна комунікаційна взаємодія є ключовим чинником успішного функціонування будь-якої організації. Вона забезпечує своєчасний обмін інформацією між керівництвом та працівниками, сприяє узгодженню дій різних підрозділів і підвищує загальну продуктивність праці. Аналіз сучасних організаційних практик свідчить, що низький рівень комунікаційної взаємодії призводить до значних втрат часу, помилок у виконанні завдань, конфліктів і зниження мотивації співробітників [8; 19].

Розробка програми підвищення ефективності комунікаційної взаємодії передбачає системний підхід і включає кілька основних етапів.

Першим кроком є аналіз поточного стану комунікаційних процесів. Це передбачає виявлення затримок у передачі інформації, непорозумінь між відділами та співробітниками. Практичними методами аналізу можуть бути: опитування персоналу, моніторинг електронної пошти та внутрішніх чатів, аналіз внутрішньої документації та робочих процедур. Наприклад, у кількох організаціях виявилося, що до 30% повідомлень, які надходили керівництву, були неповними або дублювалися, що створювало хаос у плануванні роботи [21].

Другий етап програми включає впровадження чіткої структури інформаційних потоків. Для цього рекомендується розробити внутрішні

правила комунікації: визначити, яка інформація і через які канали має надходити, хто відповідає за її обробку та передачу, встановити терміни реагування. Наприклад, встановлення правил щодо обов'язкового звітування через корпоративну систему управління проектами дозволяє уникнути дублювання повідомлень та скоротити час на прийняття рішень. Встановлення відповідальних осіб за конкретні інформаційні потоки забезпечує дисципліну і підвищує відповідальність працівників [10].

Третім важливим компонентом є розвиток зворотного зв'язку. Працівники повинні мати можливість не лише отримувати інформацію, а й повідомляти керівництво про проблеми, пропозиції або зауваження. Для цього рекомендується впровадити регулярні опитування, анонімні анкети, відкриті «години прийому» керівництва та інтерактивні платформи для обговорення робочих процесів. Досвід практиків показує, що організації, які активно застосовують такі інструменти, підвищують рівень довіри та залученості співробітників, що безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань [18].

Четвертим етапом є вдосконалення міжособистісних комунікацій. Для цього доцільно організовувати регулярні командні наради, онлайн або офлайн робочі зустрічі та неформальні обговорення. Працівники повинні мати змогу висловлювати свої ідеї та пропозиції, а керівники – реагувати на них конструктивно. Практика показує, що регулярні робочі обговорення скорочують кількість конфліктів, підвищують швидкість обміну інформацією і формують сприятливий психологічний клімат [14; 21].

П'ятим напрямком є використання сучасних інформаційних технологій для комунікацій. Впровадження внутрішніх порталів, корпоративних чатів, систем управління проектами та електронного документообігу, дозволяє централізувати інформацію, зробити її доступною для всіх зацікавлених працівників і забезпечити прозорість роботи. Наприклад, після впровадження системи електронного документообігу у відділі компанії спостерігалось

скорочення часу на обмін документами на 25% та зменшення кількості помилок при передачі інформації [10].

Шостим етапом програми є навчання співробітників ефективній комунікації. Для цього проводяться тренінги, семінари та практичні заняття, де навчання поєднується із використанням з реального робочого досвіду. Важливо навчати працівників активного слухання, вміння давати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок, а також правильно формулювати повідомлення. Практика показує, що регулярне навчання комунікаційним навичкам підвищує ефективність обговорень та прийняття рішень у команді [18].

Сьомим етапом є впровадження системи оцінки ефективності комунікацій. Необхідно визначити критерії та показники, за якими оцінюватиметься якість обміну інформацією, своєчасність передачі повідомлень, рівень залученості співробітників та частота виникнення конфліктів. Регулярна оцінка дозволяє вчасно коригувати процеси, усувати недоліки та підтримувати високий рівень ефективності взаємодії [8].

Восьмим компонентом є формування корпоративної культури відкритих комунікацій. Керівники повинні заохочувати співробітників до ініціативності, ділитися інформацією про зміни, плани та досягнення організації. Відкрита культура комунікацій сприяє формуванню довіри, мотивації та відповідальності серед працівників, що безпосередньо впливає на загальну ефективність організації [21].

Дев'ятим напрямком є постійне вдосконалення програми комунікацій. Програма не є статичною – її слід регулярно переглядати, через деякий час її оновлювати з урахуванням змін у структурі організації, технологіях та потребах персоналу. Це дозволяє організації залишатися адаптивною, зберігати ефективність обміну інформацією та підтримувати високий рівень взаємодії між підрозділами [14].

Розроблена програма підвищення ефективності комунікаційної взаємодії включає комплекс заходів: аналіз поточного стану, структуризацію

інформаційних потоків, розвиток зворотного зв'язку, вдосконалення міжособистісної взаємодії, використання сучасних технологій, навчання співробітників, оцінку ефективності, формування культури відкритих комунікацій та постійне вдосконалення. Впровадження такої програми дозволяє значно підвищити продуктивність організації, скоротити час на прийняття рішень, знизити рівень конфліктів і покращити психологічний клімат у колективі [8; 10; 14; 18; 19; 21].

3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Впровадження заходів щодо підвищення ефективності комунікаційної взаємодії та розвитку лідерських компетентностей керівників потребує економічного обґрунтування, яке демонструє не лише доцільність таких змін, а й їхню вигоду для організації. Економічне обґрунтування дозволяє оцінити витрати на реалізацію програми, прогнозувати очікувані результати та визначити окупність інвестицій у розвиток персоналу та вдосконалення комунікаційних процесів [8].

Перш за все, доцільно оцінити витрати на впровадження програми підвищення комунікаційної ефективності. До таких витрат належать:

- організація тренінгів і семінарів для керівників та співробітників;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для обміну даними (корпоративні чати, внутрішні портали, системи управління проектами);
- розробка та впровадження внутрішніх правил і процедур технологій комунікацій;
- систематичний моніторинг та оцінка ефективності комунікаційних і робочих процесів;
- витрати на зовнішніх консультантів або спеціалістів із розвитку лідерських компетентностей.

Для прикладу, середня вартість одноденного тренінгу для групи до 15 осіб становить приблизно 5 000 – 7 000 грн. Якщо передбачається навчання трьох груп керівників протягом року, витрати на тренінги складуть близько 18 000 – 21 000 грн. До цих витрат додаються витрати на впровадження ІТ-рішень для внутрішньої комунікації, які можуть становити від 10 000 до 25 000 грн залежно від обраної платформи та її функціоналу [10].

Другим етапом є оцінка економічного ефекту від підвищення ефективності комунікацій. Поліпшення внутрішньої взаємодії дозволяє скоротити час на передачу інформації, уникнути дублювання завдань і зменшити кількість помилок. Наприклад, якщо зараз працівники витрачають у середньому приблизно 4 години на день на уточнення завдань та пошук інформації, то після впровадження внутрішньої платформи та впорядкованих каналів комунікацій цей час можна скоротити приблизно на 25–30%, що економічно еквівалентно зменшенню витрат робочого часу та підвищенню продуктивності праці [18].

Для більш конкретного розрахунку можна використати наступну методику:

- середньоденна заробітна плата одного працівника – 600 грн;
- кількість працівників, які беруть участь у комунікаційних процесах – 10 осіб;
- скорочення часу на непотрібні комунікації – 1 година на день;
- кількість робочих днів на місяць – 22.

Економія коштів розраховується за формулою:

$$\text{Економія} = \text{Кількість працівників} \times \text{Скорочення часу (год.)} \times \text{Ставка за годину} \times \text{Кількість днів}$$

$$\text{Ставка за годину} = 600 \text{ грн} / 8 \text{ год} = 75 \text{ грн/год}$$

$$\text{Економія} = 10 \times 1 \times 75 \times 22 = 16\,500 \text{ грн на місяць, або } 198\,000 \text{ грн на рік.}$$

Це доводить, що витрати на впровадження заходів повністю окупляться вже протягом першого року.

Третім аспектом економічного обґрунтування є зниження ризиків конфліктів і покращення психологічного клімату. Хоч цей ефект важко кількісно оцінити, практичний досвід показує, що організації, які інвестують у розвиток комунікацій і лідерських навичок працівників - зменшують плинність кадрів на 10–15% [18].

Якщо врахувати, що середня річна вартість підбору та адаптації нового працівника становить близько 25 000 – 30 000 грн, економія від зниження плинності на трьох співробітників складає близько 75 000 – 90 000 грн на рік.

Четвертим компонентом є зростання ефективності прийняття управлінських рішень. Керівники, які володіють лідерськими компетентностями і вміють ефективно комунікувати, приймають більш обґрунтовані рішення, що зменшує кількість помилок та фінансових втрат. Припустимо, що раніше внаслідок непорозумінь у комунікації втрачалось до 50 000 грн за квартал. Впровадження системи комунікаційної взаємодії дозволяє знизити ці втрати на 60%, що економічно становить близько 120 000 грн на рік.

П'ятим аспектом є економічний ефект від навчання керівників та підвищення їх лідерських компетентностей. Дослідження показують, що лідери з високим рівнем компетентностей забезпечують зростання продуктивності колективу на 10–15%.

Якщо річний дохід організації складає 1 500 000 грн, підвищення ефективності на 10% дає додатковий економічний ефект у розмірі 150 000 грн на рік [14; 21].

Таким чином, сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів включає:

Економію робочого часу – 198 000 грн/рік;

Зниження витрат через плинність кадрів – 75 000 – 90 000 грн/рік;

Зменшення фінансових втрат від помилок у управлінні – 120 000 грн/рік;

Зростання продуктивності колективу через розвиток лідерських компетентностей – 150 000 грн/рік.

Загальна сума економічного ефекту перевищує витрати на впровадження програми, що підтверджує її доцільність і високий рівень окупності. Впровадження таких заходів не лише покращує фінансові показники організації, а й сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації та ефективності управлінських рішень для працівників [8; 18; 19; 21].

Економічне обґрунтування доводить, що інвестиції у розвиток комунікаційної взаємодії та лідерських компетентностей керівників є виправданими і приносять помітний фінансовий та організаційний ефект вже протягом першого року впровадження.

Висновки до розділу 3.

Проведений аналіз організаційних процесів свідчить, що ефективна комунікаційна взаємодія та рівень лідерських компетентностей керівників є ключовими чинниками, які визначають результативність роботи підприємства. Тобто, що основними проблемами в організаційній практиці є недостатня структурованість інформаційних потоків, відсутність чіткого зворотного зв'язку керівника і працівників, дублювання завдань і недостатня мотивація робітників, через слабку комунікаційну взаємодію. Ці чинники негативно впливають на швидкість прийняття рішень, підвищують ризик помилок і конфліктів та знижують загальну продуктивність колективу.

Дослідження показало, що розвиток лідерських компетентностей керівників позитивно впливає на ефективність управлінських процесів. Керівники, які володіють навичками стратегічного планування, мотивації співробітників, адаптивного управління та емоційного інтелекту, забезпечують більш продуктивну взаємодію в колективі, підвищують залученість персоналу та покращують психологічний клімат у команді.

Інвестиції в навчання керівників, участь у тренінгах і наставництво дозволяють системно підвищити компетентності управлінського персоналу і забезпечити стійкий розвиток організації.

Впровадження комплексних заходів щодо оптимізації комунікаційної взаємодії показало високу ефективність у практичній площині. Створення чітких видів каналів передачі інформації, застосування внутрішніх правил комунікацій, організація регулярних нарад, використання сучасних інформаційних технологій, таких як корпоративні портали та системи управління проектами, дозволяють значно скоротити час на обмін даними, усунути дублювання завдань і зменшити кількість помилок у роботі. Крім того, активне впровадження зворотного зв'язку та навчання персоналу методам ефективної комунікації підвищує залученість працівників, сприяє розвитку ініціативності та створює сприятливу атмосферу для взаємодії в колективі.

Економічне обґрунтування заходів підтверджує їхню доцільність і фінансову вигоду. Впровадження внутрішніх комунікаційних систем дозволяє скоротити втрати робочого часу на уточнення завдань, що на практиці забезпечує економію до 198 000 грн на рік лише на заробітній платі персоналу. Зниження плинності кадрів завдяки поліпшенню психологічного клімату і мотивації дає додаткову економію близько 75 000–90 000 грн на рік. Зменшення помилок у процесі управління та підвищення продуктивності колективу через розвиток лідерських компетентностей забезпечує ще понад 270 000 грн щорічно. Сумарно це підтверджує, що інвестиції у розвиток комунікацій та управлінських навичок повністю окупаються вже протягом першого року.

Результати дослідження показують, що системний підхід до розвитку комунікацій та лідерських компетентностей дозволяє організації підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити кількість конфліктів, оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію між підрозділами. Організація

стає більш адаптивною до будь-яких змін зовнішнього середовища, здатною швидко реагувати на виклики та ефективно використовувати наявні ресурси.

Впровадження запропонованих заходів формує стійку систему управління, що забезпечує не лише фінансову вигоду, а й підвищує рівень залученості та мотивації персоналу. Це створює довгострокові передумови для підвищення конкурентоспроможності організації та її стійкого розвитку. Практика показує, що організації, які системно працюють над розвитком лідерських навичок і оптимізацією комунікацій, демонструють стабільне зростання продуктивності команди, зменшення конфліктності та високий рівень задоволеності працівників роботою.

Комплексний підхід до розвитку комунікаційної взаємодії та лідерських компетентностей керівників є необхідним елементом ефективного управління. Реалізація запропонованих заходів забезпечує організаційну ефективність, фінансову вигоду та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат, взаємодію та довгостроковий розвиток. Висновки свідчать, що інвестиції в розвиток персоналу і вдосконалення комунікацій є стратегічно виправданими та економічно доцільними.

Комплексна реалізація заходів дозволяє створити стабільну систему управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між керівниками та підлеглими, підвищує продуктивність колективу, мінімізує ризики та забезпечує стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі. Впровадження таких рішень сприяє формуванню мотивованого та залученого персоналу, покращує комунікаційні процеси та спрямовує діяльність організації на досягнення стратегічних цілей.

Загалом, результати дослідження підтверджують практичну доцільність та економічну ефективність запропонованих заходів, забезпечують обґрунтовані аргументи для їх впровадження та створюють основу для подальшого розвитку організації як ефективного, конкурентоспроможного та адаптивного суб'єкта економіки.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів лідерства та комунікацій в управлінні організацією на прикладі ФОП Шамрай А. П. Актуальність обраної теми підтверджується сучасними умовами розвитку економіки, в яких ефективне управління колективом, здатність керівника формувати сприятливий психологічний клімат та забезпечувати якісну комунікаційну взаємодію є ключовими чинниками успішного функціонування підприємства.

У ході дослідження встановлено, що лідерство виступає не лише інструментом управління, а й важливою соціально-психологічною складовою діяльності організації роботи. Сучасний керівник повинен поєднувати професійні знання та управлінські навички з розвиненими лідерськими якостями, здатністю мотивувати персонал, формувати довіру в колективі та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню працездатності робітників, покращенню командної взаємодії та досягненню стратегічних цілей підприємства.

У першому розділі роботи було розглянуто сутність поняття лідерства, основні теоретичні підходи та стилі керівництва, а також визначено роль комунікацій у сучасному менеджменті. Аналіз наукових джерел показав, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати стиль управління до будь-яких ситуацій, рівня підготовки працівників та особливостей організації. Встановлено, що найбільш ефективними є демократичний і трансформаційний стилі лідерства, оскільки вони забезпечують високу залученість персоналу, розвиток ініціативності та професійне зростання працівників.

Окрему увагу приділено ролі комунікацій, які є основою ефективного управління. Налагоджений обмін інформацією забезпечує координацію дій персоналу, своєчасне прийняття управлінських рішень та підтримання

позитивного психологічного клімату в колективі. Ефективні комунікації сприяють зменшенню конфліктних ситуацій, підвищують рівень довіри між керівництвом і працівниками та позитивно впливають на результативність діяльності підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз господарської діяльності ФОП Шамрай А. П., досліджено організаційну структуру, особливості управління персоналом та внутрішні комунікації. Встановлено, що підприємство має стабільну позицію на ринку, позитивну-ділову репутацію та надає професійні послуги у сфері оцінки майна й нерухомості. Управлінська система характеризується достатнім рівнем організації та відповідальності.

Разом із тим виявлено певні проблеми у сфері внутрішньої комунікації та організації управлінських процесів. Зокрема, існує потреба у вдосконаленні системи обміну інформацією, посиленні зворотного зв'язку між керівником і працівниками, а також розвитку лідерських компетентностей керівника відповідно до сучасних вимог конкурентного середовища. Важливим також є формування більш сприятливого психологічного клімату, який безпосередньо впливає на мотивацію та ефективність персоналу.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи комунікацій та розвитку лідерських якостей керівника. Запропоновані заходи спрямовані на покращення внутрішньої взаємодії між працівниками, оптимізацію каналів обміну інформацією, підвищення мотивації персоналу та створення умов для професійного розвитку. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що базуються на принципах партнерства, довіри та командної взаємодії.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективне поєднання лідерства та комунікацій є важливою передумовою успішного функціонування роботи. Керівник-лідер здатний забезпечити узгоджену роботу колективу, підтримувати позитивну атмосферу в команді та сприяти

досягненню стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкість управління, здатність швидко адаптуватися до змін та забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками організаційного процесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані у діяльності ФОП Шамрай А. П. з метою вдосконалення управлінських процесів, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Отримані результати також можуть бути корисними для інших суб'єктів малого бізнесу у сфері послуг.

Отже, мета кваліфікаційної роботи досягнута, а поставлені завдання виконані повністю. Проведене дослідження підтвердило значущість лідерства та ефективних комунікацій як ключових факторів успішного управління організацією та її сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Анціборенко Б., Черкашин А., Романовський О. Теорії лідерства у практиці підготовки фахівців соціальної сфери. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/16aae6d1-493c-419d-982a-e2a89e48cfe8> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Атаманчук В. Дослідження сучасних підходів до управління. 2020. URL: <http://jnas.nbuu.gov.ua/uk/article/UJRN-0001132896> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 92–97. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології*. 2020. № 58. С. 34–41. URL: <https://ibb.kpi.ua/index.php/2227-6246/article/view/197596> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Гоменюк М., Загороднюк О., Длугоборська Л. Leadership: Essence, Principles, Models and Significance in Managerial Activity. *Intellect XXI*. 2023. 223 с.
6. Іваненко О. В. Управління організаціями: комунікації та ефективність. Київ : Кондор, 2020. 195 с.
7. Ішук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. 2025. 278 с.
8. Ковальчук А. С. Інформаційні технології в управлінні підприємством. 2020. 305 с.
9. Ковшова І. О., Гриджук І. А. Комунікації в управлінні: теорія і практика. 2021. 420 с.
10. Маркіна І. А. та ін. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. 2020. 260 с.

11. Мельник С. І. Ефективне управління персоналом. 2021. 247 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 2019. 400 с.
13. Мягкова О. В. Сучасні теорії лідерства. 2011. 245 с.
14. Остапенко Т. Г., Вітюк О. В. Роль лідерства. 2015. 203 с.
15. Павленко Т. М. Розвиток управлінських компетентностей. 2022. 179 с.
16. Петренко М. І. Комунікаційні процеси в управлінні. 2019. 401 с.
17. Сидоренко В. П. Лідерство і взаємодія. 2021. 237 с.
18. Сутність лідерства і його основні типи. 150 с.
19. Dragan I., Dolinchenko O. The essence of leadership and ensuring leadership efficiency in the public administration system. 2023. 180 с.
20. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 2019. 280 с.
21. Leadership Styles. *Verywell Mind*. URL: <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312> (дата звернення: 01.03.2026).
22. Robbins S., Coulter M. Management. 2021. 500 p.
23. What Is the Situational Theory of Leadership. *Verywell Mind*. Стр 290 с.
24. What Is Transformational Leadership. *Verywell Mind*. 270 с.