

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

«Допущено до захисту»  
Завідувач кафедри управління  
Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«02» червня 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
на тему: «Лідерські моделі управління в сучасних організаціях:  
практики впровадження та оцінка ефективності»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань:  
Спеціальність:  
Освітня  
кваліфікація:

07 Управління та адміністрування  
073 Менеджмент  
бакалавр менеджменту

**Виконала**  
Студентка групи МОБ-1-22-4.0д

Гринюк Алісія Віталіївна

(П.І.Б.)

(підпис)

**Науковий керівник**  
доктор філософії з економіки  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Руденко Валентина Сергіївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

Гринюк Аліса Віталіївна

Лідерські моделі управління в сучасних організаціях: практики впровадження та оцінка ефективності. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Руденко Валентина Сергіївна, доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління

Кваліфікаційна робота розглядає особливості впровадження та оцінювання лідерських моделей управління в сучасних організаціях на прикладі ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі розкрито сутність лідерства в системі менеджменту організації, особливості формування стратегії лідерства та методичні підходи до оцінювання ефективності лідерських моделей. У другому розділі наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», проаналізовано фінансово-економічні показники, систему управління персоналом, кадрову політику та рівень розвитку лідерських компетенцій. За результатами дослідження запропоновано заходи щодо розвитку лідерства, удосконалення внутрішніх комунікацій, зворотного зв'язку, наставництва та командної взаємодії в організації.

Ключові слова: лідерство, лідерські моделі, менеджмент, управління персоналом, лідерські компетенції, корпоративна культура, ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань на 6 сторінках. Перший обсяг роботи складає 67 сторінок, основний текст розміщено на 45 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 15 рисунків.

## SUMMARY

Hryniuk Alisa

Leadership Management Models in Modern Organizations: Implementation Practices and Efficiency Assessment. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific advisor – Rudenko Valentyna, Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor of the Department of Management

The qualification work examines the features of implementing and assessing leadership management models in modern organizations using the example of DC UKRAINE LLC. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose, objectives, object, and subject of the research. The first chapter reveals the essence of leadership in the organization's management system, the features of forming a leadership strategy, and methodological approaches to assessing the effectiveness of leadership models. The second chapter provides a general description of DC UKRAINE LLC, analyzes its financial and economic indicators, personnel management system, HR policy, and the level of development of leadership competencies. Based on the results of the research, measures are proposed to develop leadership, improve internal communication, feedback, mentoring, and teamwork within the organization.

Keywords: leadership, leadership models, management, personnel management, leadership competencies, corporate culture, DC UKRAINE LLC.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used, containing 49 items on 6 pages. The first volume of the work is 67 pages, the main text is placed on 45 pages. The work contains 14 tables and 15 figures.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ВСТУП                                                                                                           | 5      |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ     | 8      |
| 1.1 Сутність та основні засади лідерства в системі менеджменту організації                                      | 8      |
| 1.2 Особливості формування стратегії лідерства в організації                                                    | 10     |
| 1.3 Методичні засади оцінювання ефективності впровадження моделей лідерства в системі менеджменту організації   | 13     |
| Висновки до розділу 1                                                                                           | 17     |
| РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА НА ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»                                   | 18     |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»                                                        | 18     |
| 2.2. Оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»                                                              | 26     |
| 2.3. Розробка заходів щодо розвитку лідерства на ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»                                               | 40     |
| Висновки до розділу 2                                                                                           | 48     |
| ВИСНОВКИ                                                                                                        | 50     |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                      | 52     |
| ДОДАТКИ                                                                                                         | 58     |
| <br>ВСТУП                                                                                                       | <br>5  |
| <br>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ | <br>8  |
| 1.1 Сутність та основні засади лідерства в системі менеджменту організації                                      | 8      |
| 1.2 Особливості формування стратегії лідерства в організації                                                    | 10     |
| 1.3 Методичні засади оцінювання ефективності впровадження моделей лідерства в системі менеджменту організації   | 13     |
| Висновки до розділу 1                                                                                           | 17     |
| <br>РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА НА ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»                               | <br>18 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»          | 18 |
| 2.2. Оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»                | 26 |
| 2.3. Розробка заходів щодо розвитку лідерства на ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» | 40 |
| Висновки до розділу 2                                             | 48 |
| ВИСНОВКИ                                                          | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                        | 52 |
| ДОДАТКИ                                                           | 58 |

## ВСТУП

У сучасних умовах одним із ключових завдань менеджменту організацій є забезпечення стабільної та результативної діяльності. Значну роль у цьому процесі відіграє лідерство, яке виступає рушійним чинником розвитку колективів і організацій. Воно також відображає зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки реакція лідера на нові умови пов'язана з його професійним зростанням, розвитком компетенцій, досвіду та стилю управління.

За таких умов лідерство як інструмент управлінського впливу набуває особливої ваги для підвищення ефективності системи менеджменту. Керівник будь-якого рівня повинен виконувати роль лідера для підлеглих, забезпечувати мотивацію та спрямовувати команду на досягнення загальноорганізаційних цілей.

Сутність лідерства та роль лідера в управлінні організацією розкрито в публікаціях Білецького О. [1], Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. [2], Маркіної І. А., Вороніної В. Л., Дмитренко І. А. [3], Буняк Н. [5], Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло [6], Михаліцької Н. Я., Яцик М. Р. [7]. Стили лідерства досліджували Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. [4], Лисенко О. М., Кримова Н. О. [9]. Стратегії лідерства розкриті в праці Федулової С. О. Методичні засади оцінювання ефективності лідерства вивчали Бабенко О. М. [10], Деркач Л.Ю. [11], Геман Дж., Тревіно Л. К., Гаруд Р. [12]. Попри значну кількість публікацій обрана тема постійно потребує перегляду через зміну парадигм управління та значного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

**Метою цієї кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретичних підходів до впровадження та оцінювання лідерських моделей управління в сучасних організаціях та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства на підприємстві. Для досягнення мети дослідження визначені такі завдання:

- охарактеризувати сутність та основні засади лідерства в системі менеджменту організації;

- визначити особливості формування стратегії лідерства в організації;
- розглянути методичні засади оцінювання ефективності впровадження моделей лідерства в системі менеджменту організації;
- навести загальну характеристику діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»;
- оцінити моделі лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»;
- розробити заходи щодо розвитку лідерства на ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

**Об'єктом дослідження** в даній бакалаврській роботі є лідерські моделі управління.

**Предметом дослідження** є лідерські моделі управління в сучасних організаціях: практики впровадження та оцінка ефективності.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що ґрунтуються на системному підході та дозволяють забезпечити всебічність, об'єктивність, наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів на всіх етапах теоретичного та практичного пошуку.

Для системного узагальнення наявної теоретико-методологічної бази, дослідження еволюції наукових поглядів, а також концептуалізації ключових категорій предмету дослідження було використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції. Метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу дозволив зіставити підходи вітчизняних і зарубіжних авторів, класифікувати існуючі наукові концепції, виявити ключові тенденції та сформулювати цілісне теоретичне підґрунтя роботи.

З метою вивчення практичного стану об'єкта дослідження, а також збору та систематизації фактичних даних було застосовано дескриптивний (описовий) метод та метод аналітичного аналізу, що дало змогу детально охарактеризувати організаційно-економічні особливості досліджуваного явища. У процесі обробки та інтерпретації емпіричної інформації, оцінювання ключових показників діяльності та виявлення причинно-наслідкових зв'язків застосовувалися методи

фінансово-економічного, порівняльного та статистичного аналізу. Окрім цього, для наочного, структурованого та репрезентативного представлення отриманих розрахункових даних, аналітичних матриць, схем і розроблених прикладних рекомендацій у роботі активно використовувалися графічний та табличний методи. Синергетичне поєднання зазначених методів дозволило забезпечити належний рівень наукової аргументації та практичну цінність сформульованих у роботі висновків.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань на 6 сторінках. Перший обсяг роботи складає 67 сторінок, основний текст розміщено на 45 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 15 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **1.1 Сутність та основні засади лідерства в системі менеджменту організації**

Лідерство посідає важливе місце в управлінській парадигмі та постає як складне, багатогранне й мінливе явище, яке не піддається однозначному тлумаченню. У науковому середовищі існують різні інтерпретації його сутності, що відображають різноманітність підходів і глибину досліджень. Незважаючи на відсутність узгодженого визначення, інтерес до проблематики лідерства зберігається і надалі посилюється в межах сучасної науки.

Дослідники з різних наукових сфер сходяться на думці, що ефективне лідерство сприяє впорядкуванню внутрішніх процесів, зростанню результативності праці та узгодженості дій у межах колективу, а також формує сприятливе організаційне середовище. Посилення зовнішніх викликів і зростання вимог зумовлюють потребу у розвитку й підтримці лідерства в організації як умови успішного пристосування до змін і реалізації довгострокових орієнтирів [1].

Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. надають таке визначення лідерства «це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації» [2, с. 42]. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. визначають лідерство як «взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі» [3, с.89]. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. зазначають, що «лідерство – це важлива управлінська навичка, яка передбачає здатність заохочувати групу людей до спільної мети» [4]

Формальні лідери підприємства – це управлінці, діяльність яких зосереджена на стратегічному рівні організації. Вони, як правило, керують

окремими бізнес-напрямами, виконують функції на рівні компанії або відповідають за розвиток регіонів. Сучасним керівникам необхідно діяти в умовах підвищеної складності, узгоджувати суперечливі пріоритети та спрямовувати різнопланові команди на досягнення визначених цілей [5].

Для глибшого розуміння сутності лідерства доцільно детальніше проаналізувати відмінності між лідером і керівником, оскільки ефективний керівник не завжди має лідерські якості, так само як і особа без формальних управлінських повноважень може виступати лідером у колективі. У дод. А доцільно представити основні відмінності між цими категоріями. Важливою складовою психологічної структури особистості лідера є здатність раціонально та належним чином використовувати владу та мати ознаки ефективності проявів лідерства (рис.1.1).

### Ефективний лідер

#### Ефективне управління комунікаціями

|                                          |                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------|
| Ефективне управління зовнішніми змінними | Ефективне управління командною роботою |
|------------------------------------------|----------------------------------------|

Ефективне управління змінами та вчасне реагування на зовнішнє середовище

Рисунок 1.1 – Ознаки ефективності проявів лідерства

*Джерело: складено автором на основі [2, с.43]*

Ефективність і результативність діяльності організації визначається здатністю керівника формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, забезпечувати зацікавленість працівників у виконанні професійних

завдань, проявляти лідерські якості, застосовувати дієві мотиваційні та управлінські інструменти, а також налагоджувати комунікацію й конструктивно вирішувати конфліктні ситуації або запобігати їх виникненню [2, с.42].

Лідерство відіграє визначальну роль у забезпеченні успішного функціонування та розвитку сучасного бізнесу, оскільки саме воно формує стратегічний напрям діяльності, мотивує персонал і сприяє впровадженню інноваційних змін. У сучасних умовах воно зазнає постійної еволюції, що зумовлено зростанням рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Підприємства дедалі більше усвідомлюють потребу в сильних лідерах, здатних ефективно діяти в складних умовах та забезпечувати досягнення стратегічних цілей незалежно від масштабів діяльності – від малих інноваційних компаній до транснаціональних корпорацій [6].

Буняк Н. підкреслює, що організації, у яких керівники поєднують формальні владні повноваження з розвиненими лідерськими компетенціями, демонструють вищі результати діяльності порівняно з тими, де лідерський компонент управління є відсутнім [5].

Лідерство не замінює управління як процес, а виступає його доповненням, особливо в ситуаціях, коли традиційні управлінські методи виявляються недостатніми для ефективного вирішення завдань і досягнення поставлених цілей [3, с.91].

Отже, лідери не обмежуються лише управлінням змінами, а формують мотиваційне середовище для їх реалізації. Завдяки ефективній комунікації, делегуванню повноважень і власному прикладу вони сприяють становленню культури адаптивності та стійкості в організації. Такі лідери формують довіру в колективі, залучаючи працівників до процесів трансформації як активних учасників, що, своєю чергою, забезпечує розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2 Особливості формування стратегії лідерства в організації**

Стратегія лідерства є своєрідною моделлю, що пов'язує інвестиції у розвиток лідерського потенціалу зі стратегічними цілями та амбіціями бізнесу. Вона визначає необхідну кількість лідерів, їх типи, функціональне розміщення в організації, а також перелік компетенцій і поведінкових характеристик, потрібних як на індивідуальному, так і на командному рівні для досягнення запланованих результатів. Хоча кожен керівник усвідомлює значення чітко сформульованої бізнес-стратегії, значно менше уваги приділяється формуванню стратегії лідерства, яка є ключовою умовою її практичної реалізації [7, с.59].

Узагальнення основних складових стратегії лідерства наведено на рис.1.2.

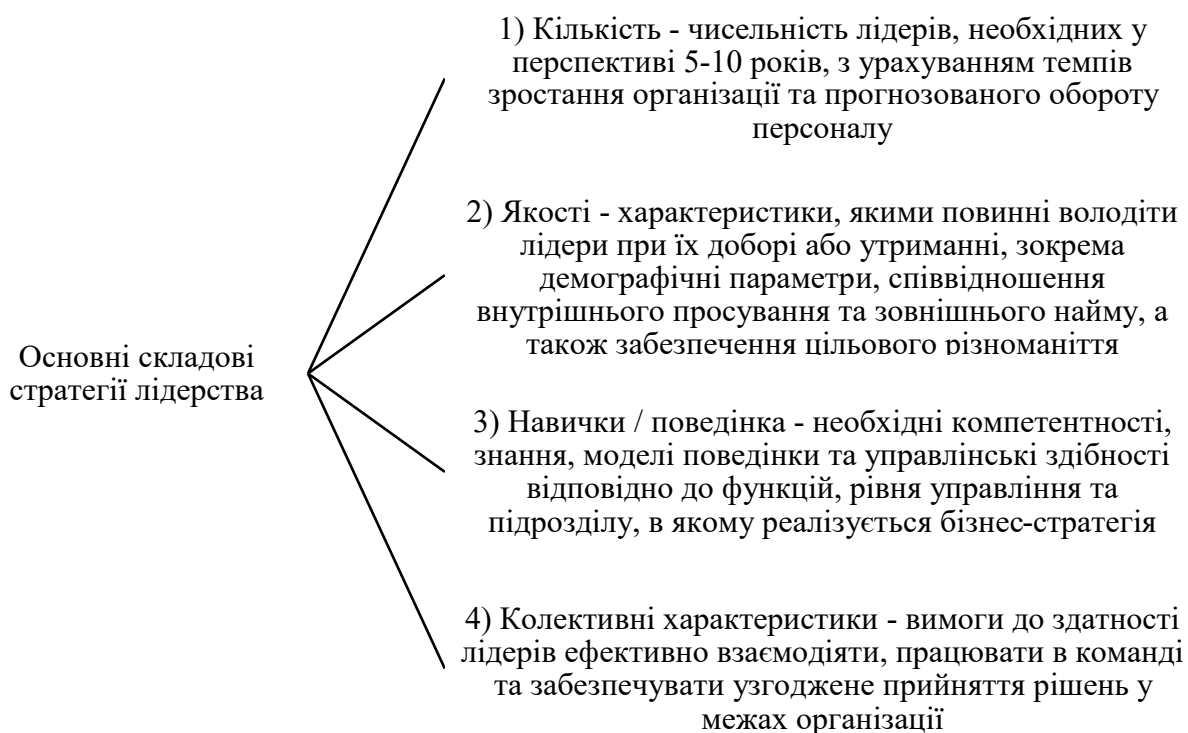


Рисунок 1.2 – Основні складові стратегії лідерства

*Джерело: складено автором на основі [7, с.60]*

Стратегія лідерства не лише визначає загальний підхід до формування лідерського потенціалу, а й пояснює механізми його практичної реалізації в системі управління талантами, необхідними для забезпечення виконання стратегічних орієнтирів лідерства [8, с. 12-14].

Першим кроком у формуванні стратегії лідерства є аналіз бізнес-стратегії з метою визначення того, як під її впливом трансформуватимуться вимоги до

лідерського потенціалу. Такий аналіз зазвичай потребує залучення експертної команди, до складу якої входять фахівці, добре обізнані з особливостями бізнесу, а також спеціалісти, що володіють знаннями щодо процесів залучення, утримання та розвитку лідерських талантів.

Наступним етапом є вивчення ключових факторів впливу на стратегію лідерства, зокрема, оцінка поточного стану лідерського потенціалу та його зіставлення із запланованими орієнтирами. Цей етап передбачає складну аналітичну роботу, пов'язану зі збором і опрацюванням значного обсягу даних та врахуванням широкого спектра змінних.

Результати цього аналізу використовуються для визначення розривів між поточним і бажаним станом лідерського потенціалу в організації, що дає змогу окреслити пріоритетні напрями реалізації стратегії лідерства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Вплив параметрів лідерства на формування стратегії лідерства

| Параметр лідерства                                                      | Результати аналізу (стани) | Вплив розривів на стратегію лідерства організації                                                                                                                                                    | Пріоритети в розробці стратегії лідерства                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                       | 2                          | 3                                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                      |
| 1. Кількісні та якісні характеристики лідерів; територіальне розміщення | Поточний / Цільовий        | Виявляє дефіцит управлінських кадрів на місцях. Зростання потреби в інноваційних продуктах зумовлює необхідність як прискореного розвитку внутрішніх лідерів, так і залучення нових фахівців ззовні. | Оптимізація чисельності керівників, планування кадрового резерву та залучення зовнішніх талантів під нові проекти.     |
| 2. Необхідні навички та компетентності для реалізації бізнес-стратегії  | Поточний / Цільовий        | Невідповідність наявних навичок менеджменту вимогам цифрової трансформації бізнесу (нестача диджитал-компетенцій, стратегічного мислення).                                                           | Організація системного навчання, підвищення кваліфікації та розвиток гнучких навичок ( <i>soft skills</i> ) у лідерів. |

Продовження табл. 1.1

| 1                     | 2                   | 3                                                                                                                                    | 4                                                                                                    |
|-----------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Культура лідерства | Поточний / Цільовий | Низький рівень залученості персоналу, переважання жорсткого авторитарного стилю, що гальмує ініціативу працівників на нижчих рівнях. | Керівники вищого рівня повинні забезпечувати залучення персоналу до трансформації культури лідерства |

|  |  |                                          |
|--|--|------------------------------------------|
|  |  | через реалізацію стратегічних ініціатив. |
|--|--|------------------------------------------|

*Джерело: [7, с.67]*

Розроблення стратегії є потребує залучення спеціальної команди, яка подає результати роботи на розгляд вищого керівництва або наглядової ради. Подібно до процесів у сфері управління талантами, формування стратегії лідерства створює умови для змістовних і продуктивних дискусій, які за інших обставин могли б не відбутися. Такі обговорення самі по собі можуть виступати каталізатором змін, ініціюючи трансформацію цінностей і переконань щодо підходів до управління людським капіталом в організації.

Під час розроблення стратегії лідерства важливе значення має чітке визначення культури лідерства, яка відповідає бізнес-стратегії організації. Недостатня увага до цього аспекту може спричинити труднощі під час реалізації стратегічних рішень, унаслідок чого знижується результативність управлінської діяльності та ускладнюється досягнення стратегічних цілей.

Для визначення бажаної культури лідерства можуть застосовуватися різні методичні підходи. Одним із них є метод «досконалого майбутнього» (future perfect), який передбачає моделювання майбутнього стану організації та формування уявлення про те, якою має бути культура лідерства за умови повної реалізації бізнес-стратегії й досягнення високих результатів діяльності [9].

Стратегія лідерства може також передбачати чітко визначені строки виконання кожного заходу, відповідальних осіб, потенційні перешкоди на шляху до досягнення цілей, а також витрати й умови, необхідні для розвитку лідерського потенціалу та процесів управління талантами.

### 1.3 Методичні засади оцінювання ефективності впровадження моделей лідерства в системі менеджменту організації

Процес оцінювання лідерства на підприємствах доцільно поділяти на дві взаємопов'язані складові. На першому етапі визначається рівень інтеграції

лідерських практик у систему управління персоналом, ступінь їх поширення та фактичного впровадження в організаційні процеси, тобто стан становлення лідерства. Це дозволяє сформувати базове уявлення про поточний рівень розвитку лідерського підходу в організації.

Після узагальнення результатів щодо становлення лідерства здійснюється перехід до оцінювання його ефективності. Вона охоплює як безпосередні результати використання лідерського потенціалу в системі корпоративного управління, так і опосередкований вплив на якість обслуговування, удосконалення технологічних і бізнес-процесів. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити реальну результативність лідерських практик в організації.

На основі публікації Бабенко О.М. було адаптовано параметри оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств і наведено на рис.1.3. [10, с.88].

Для оцінювання якісних характеристик лідерів, їхніх навичок, поведінкових моделей, стилів управління та ключових компетенцій застосовується комплекс інструментів збору та аналізу даних. До них належать особистісні та кар'єрні профілі, центри оцінювання, тестування здібностей, системи управління талантами, оцінювання компетенцій, а також опитування й структуровані співбесіди. Використання таких методів забезпечує більш об'єктивне та всебічне розуміння лідерського потенціалу в організації.

Виявлення лідерів та оцінювання ефективності їх діяльності здійснюється через поєднання інструментів опитування і тестування персоналу з аналізом досягнення цільових показників роботи підрозділів, якими керують формальні лідери. Додатково важливим є ідентифікація неформальних лідерів, які не займають управлінських посад, але впливають на командну взаємодію та результати діяльності. Їх врахування розширює можливості організації щодо розвитку внутрішнього лідерського потенціалу.

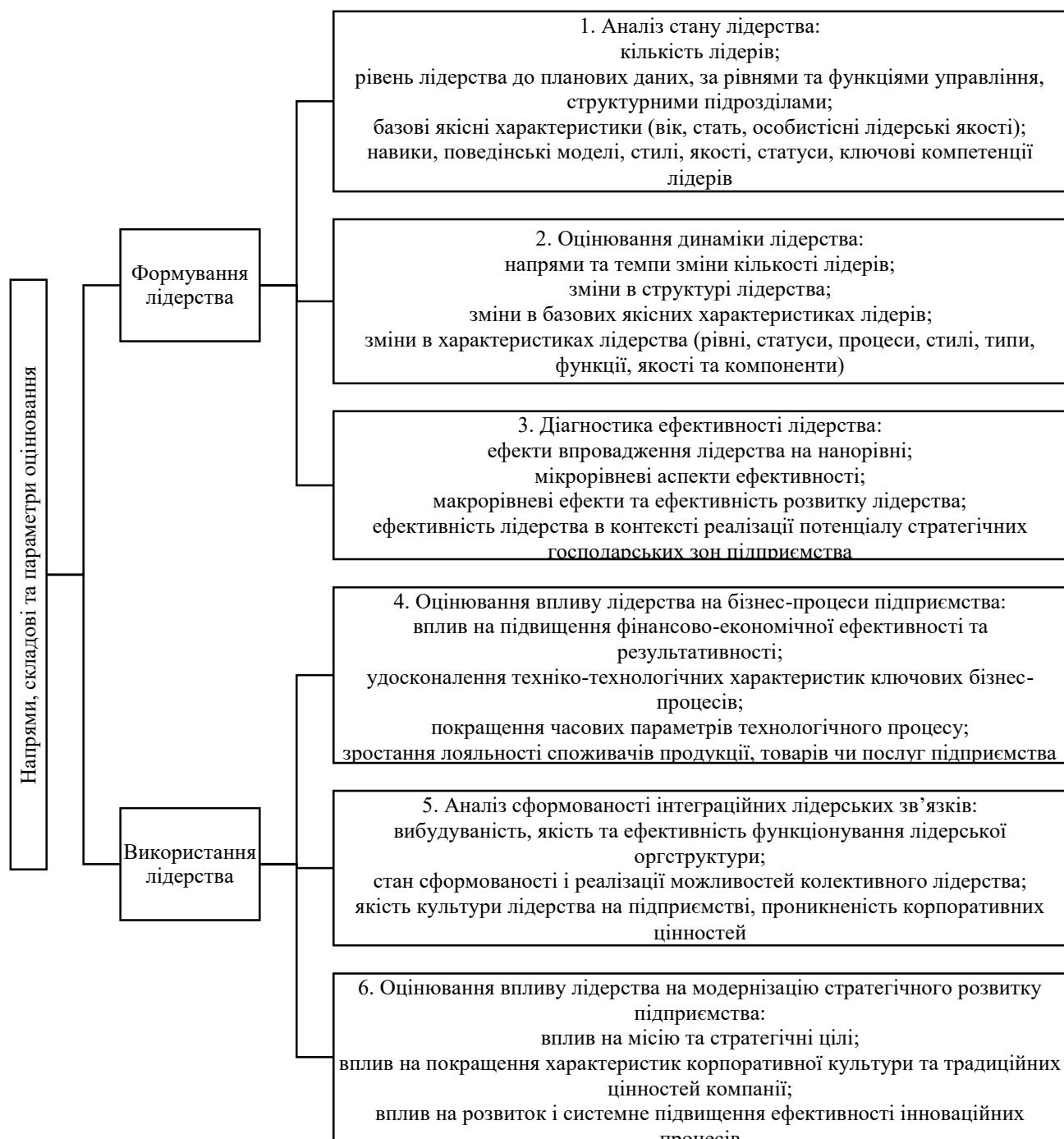


Рисунок 1.3 – Параметри оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств

Джерело: адаптовано автором на основі [10, с.88]

Опитування є одним із основних методів дослідження лідерства, що може мати структурований, напівструктурований або вільний формат. Воно дозволяє оцінити стилі та ефективність лідерства, сприйняття керівництва працівниками та стан організаційного середовища. Реалізація цього методу через анонімне

анкетування або глибинне інтерв'ювання допомагає мінімізувати суб'єктивні фактори та забезпечує отримання об'єктивного зворотного зв'язку від персоналу різних ієрархічних рівнів. Також опитування допомагають виявити зв'язок між лідерським впливом і результативністю діяльності, зокрема продуктивністю, інноваційністю та рівнем довіри. Систематичне проведення таких досліджень надає менеджменту цінну інформаційну базу для своєчасного коригування управлінської стратегії, оптимізації внутрішніх комунікаційних потоків, розробки цільових програм розвитку лідерського потенціалу та загального зниження ризиків виникнення деструктивних конфліктів у колективі [11, с.303].

Також, важливим інструментом дослідження лідерства в організаціях виступає інтерв'ювання. На відміну від опитувань, що зазвичай базуються на заздалегідь визначених запитаннях і варіантах відповідей, інтерв'ю дають змогу глибше зануритися в особисті погляди, життєвий досвід і способи осмислення ситуацій учасниками дослідження. Поширення набуває також використання фокус-груп. Вони являють собою формат групової бесіди, у межах якої учасники обговорюють визначену проблематику під керівництвом модератора, обмінюючись власними думками та оцінками. Поряд із опитуваннями, інтерв'юванням і фокус-групами застосовується метод спостереження. Його суть полягає у фіксації дослідником поведінкових проявів, характеру взаємодії та умов реалізації лідерських процесів у реальному робочому середовищі [11, с.304].

Серед інструментів дослідження лідерства в публічному секторі важливе місце займає аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA). Він вивчає соціальні структури та взаємодії між учасниками за допомогою теорії графів і матричних методів. Підхід дає змогу відображати та оцінювати зв'язки, обмін ресурсами, а також вплив і розподіл влади в соціальних системах [12]. Застосування SNA виводить на аналіз неформальних і спонтанних проявів лідерства, які часто залишаються поза межами традиційних методів дослідження

## Висновки до розділу 1

Лідерство в системі менеджменту організації розглядається як багатовимірне явище, що поєднує здатність до впливу, координації колективних дій і формування спільних цілей. Воно виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та мотивації персоналу до досягнення результатів. Важливим є розмежування формального керівництва і фактичного лідерства, оскільки ці ролі не завжди збігаються, але взаємно доповнюють одна одну. Лідерство не замінює управління, а посилює його, забезпечуючи адаптивність організації до змін і підвищення її конкурентоспроможності.

Формування стратегії лідерства забезпечує узгодження бізнес-цілей організації з розвитком необхідного лідерського потенціалу через визначення його кількісних, якісних, поведінкових і командних характеристик. Її розроблення ґрунтується на аналізі бізнес-стратегії, оцінюванні поточного стану лідерства та виявленні розривів між фактичними і цільовими параметрами. У результаті визначаються ключові пріоритети розвитку та механізми їх реалізації, включно з формуванням відповідної культури лідерства

З метою оцінювання ефективності впровадження моделей лідерства в системі менеджменту організації здійснюється поетапний аналіз рівня становлення лідерських практик та подальше вимірювання їх результативності. Оцінювання передбачає визначення якісних характеристик лідерів, їхніх компетенцій і поведінкових моделей, а також встановлення впливу управлінських рішень на роботу підрозділів і загальні результати діяльності. Для оцінювання використовують методи опитувань, інтерв'ю, фокус-груп, спостереження та аналізу соціальних мереж забезпечує комплексне збирання даних та інші методи.

## **РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА НА ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»**

ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» – це українська компанія, зареєстрована 09.04.2003 року. Код ЄДРПОУ: 32424255. Основним видом економічної діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» є: 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах.

Компанія здійснює діяльність на українському ринку через мережу магазинів Watsons, яка належить до формату drogerie та орієнтована на продаж косметики, парфумерії, засобів догляду, побутової хімії й супутніх товарів повсякденного попиту. Назва юридичної особи зберігає історичне найменування «ДЦ УКРАЇНА», однак торговельна мережа працює під брендом Watsons.

Watsons Україна є частиною міжнародної корпорації A.S. Watson Group, яка належить до найбільших світових операторів роздрібної торгівлі товарами для краси, здоров'я та особистого догляду. Компанія здійснює діяльність у форматі drogerie та об'єднує масштабну міжнародну мережу магазинів і аптек у країнах Азії та Європи. Станом на сьогодні мережа A.S. Watson Group охоплює понад 13,7 тис. торговельних точок, серед яких функціонує більше 1,4 тис. аптек. Підприємства групи представлені на 25 міжнародних ринках, зокрема у Китаї, Сінгапурі, Таїланді, Малайзії, Індонезії, Туреччині, Великобританії, країнах Балтії та Україні. Входження Watsons Україна до структури міжнародної групи забезпечує доступ до сучасних управлінських підходів, міжнародних стандартів обслуговування, глобальних логістичних рішень та корпоративних практик у сфері управління персоналом і розвитку лідерства.

Управління мережею Watsons в Україні потребує координації значної кількості торговельних точок, забезпечення єдиних стандартів обслуговування, контролю асортиментної політики та підтримки ефективної взаємодії між центральним офісом і магазинами. Значна територіальна розгалуженість

торговельної мережі підвищує роль менеджерів середньої ланки та внутрішніх комунікацій у системі управління підприємством.

Динаміка кількості магазинів мереж ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» (Watsons) в 2021-2025 роках наведена на рис.2.1.

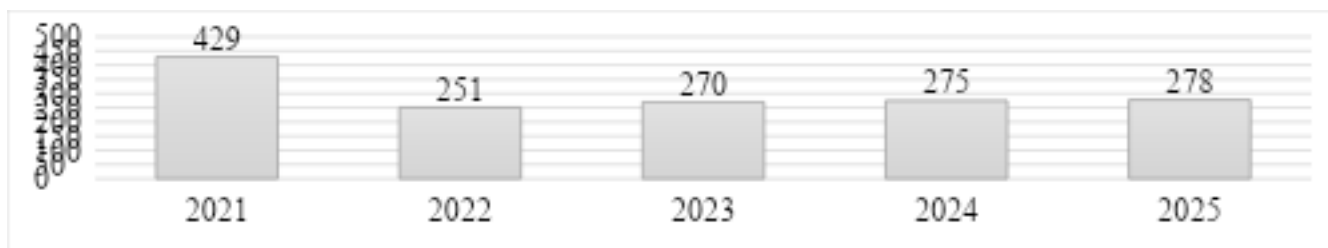


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості магазинів мереж ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» (Watsons) в 2021-2025 роках

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Кількість магазинів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» у 2021-2025 роках зазнала суттєвих змін під впливом воєнного стану та складної економічної ситуації в країні. У 2021 році мережа налічувала 429 магазинів, проте вже у 2022 році їх кількість скоротилася до 251 торговельної точки. Скорочення мережі було пов'язане із закриттям магазинів у зонах бойових дій, порушенням логістичних процесів та зниженням рівня ділової активності.

У 2023-2025 роках спостерігалось поступове відновлення торговельної мережі. Кількість магазинів збільшилася з 270 у 2023 році до 278 у 2025 році. Зростання кількості торговельних точок свідчить про стабілізацію діяльності підприємства, адаптацію до нових умов господарювання та поступове відновлення операційної діяльності на українському ринку роздрібної торгівлі.

Організаційна структура управління ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» наведена на рис.2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» (Watsons Україна) побудована за лінійно-функціональним принципом та відповідає особливостям діяльності підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Загальне керівництво здійснює генеральний директор, якому підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів діяльності.

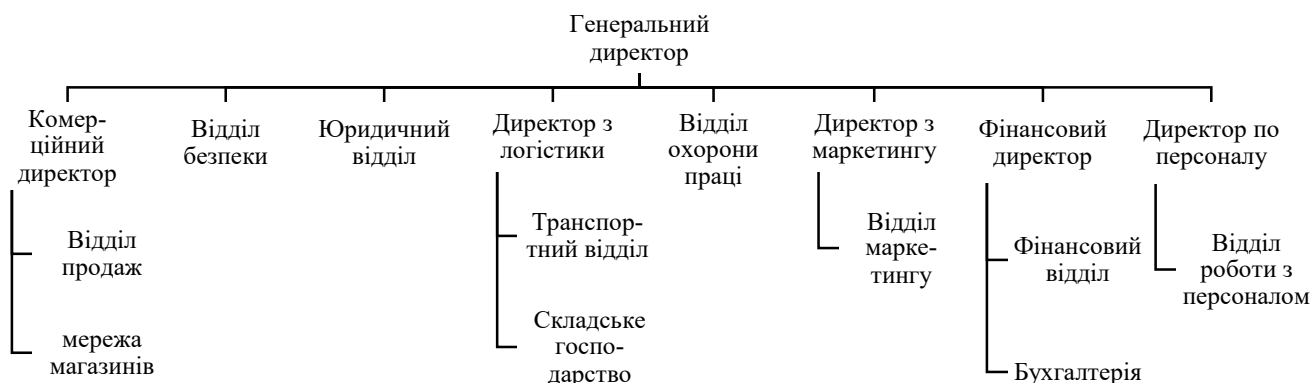


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Комерційний директор координує процеси реалізації продукції та управління мережею магазинів. Логістичний напрям включає транспортний відділ і складське господарство, що забезпечують постачання товарів та підтримку товарних запасів. Маркетинговий напрям відповідає за просування бренду, рекламну діяльність і комунікацію зі споживачами. Фінансовий директор здійснює управління фінансовими потоками та організацію бухгалтерського обліку. Окремі структурні підрозділи забезпечують кадрову роботу, юридичний супровід, безпеку та охорону праці підприємства.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» є чіткий розподіл управлінських функцій між підрозділами, спеціалізація керівників за окремими напрямками діяльності, централізований контроль за діяльністю торговельної мережі та можливість координації великої кількості магазинів. Побудова структури за функціональними напрямками сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації логістичних процесів та забезпеченню єдиних стандартів обслуговування в мережі Watsons.

Серед недоліків структури можна виділити значний рівень централізації управління, складність координації між окремими підрозділами та високе навантаження на керівників середньої ланки. Значна кількість структурних

елементів і територіальна розгалуженість торговельної мережі можуть ускладнювати оперативність передачі інформації та швидкість прийняття управлінських рішень, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ринкова частка ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2025 році складала 15,56%, окрім того компанія посідає 2 місце на субринку. Основними конкурентами мережі Watsons на українському ринку drogerie-ритейлу є «EVA», «PROSTOR» та «КОСМО». Зазначені компанії здійснюють діяльність у сегменті роздрібної торгівлі косметичною продукцією, товарами особистої гігієни, побутовою хімією та супутніми товарами повсякденного попиту. Мережа «EVA» займає провідні позиції завдяки широкому асортименту косметики, парфумерії, товарів для догляду та продукції для дітей. «PROSTOR» орієнтується на формат «магазину біля дому», поєднуючи реалізацію товарів для краси, догляду та побуту. Мережа «КОСМО» спеціалізується на продажу косметичних засобів, товарів для здоров'я, wellness-продукції та товарів для сімейного використання. Конкуренція між компаніями формується за рахунок асортиментної політики, рівня цін, розташування магазинів, маркетингової активності та якості обслуговування споживачів.

Далі проведемо аналіз основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках на рис.2.2. Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за 2021-2025 роки свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства під впливом воєнного стану, інфляційних процесів і скорочення споживчого попиту. Дохід від реалізації продукції зменшився з 2 599 133 тис. грн у 2021 році до 1 878 178 тис. грн у 2025 році, тобто на 720 955 тис. грн або 27,74 %. Найсуттєвіше скорочення доходів відбулося у 2022 році через порушення логістичних процесів, зниження активності покупців та складну економічну ситуацію в країні. Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період скоротилася на 878 435 тис. грн або 40,25 %, що пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації, оптимізацією витрат і переглядом операційних процесів. Попри скорочення доходів, валовий прибуток у 2025 році становив 574 161 тис. грн, перевищивши показник 2021 року на 157 480 тис. грн або 37,79 %.

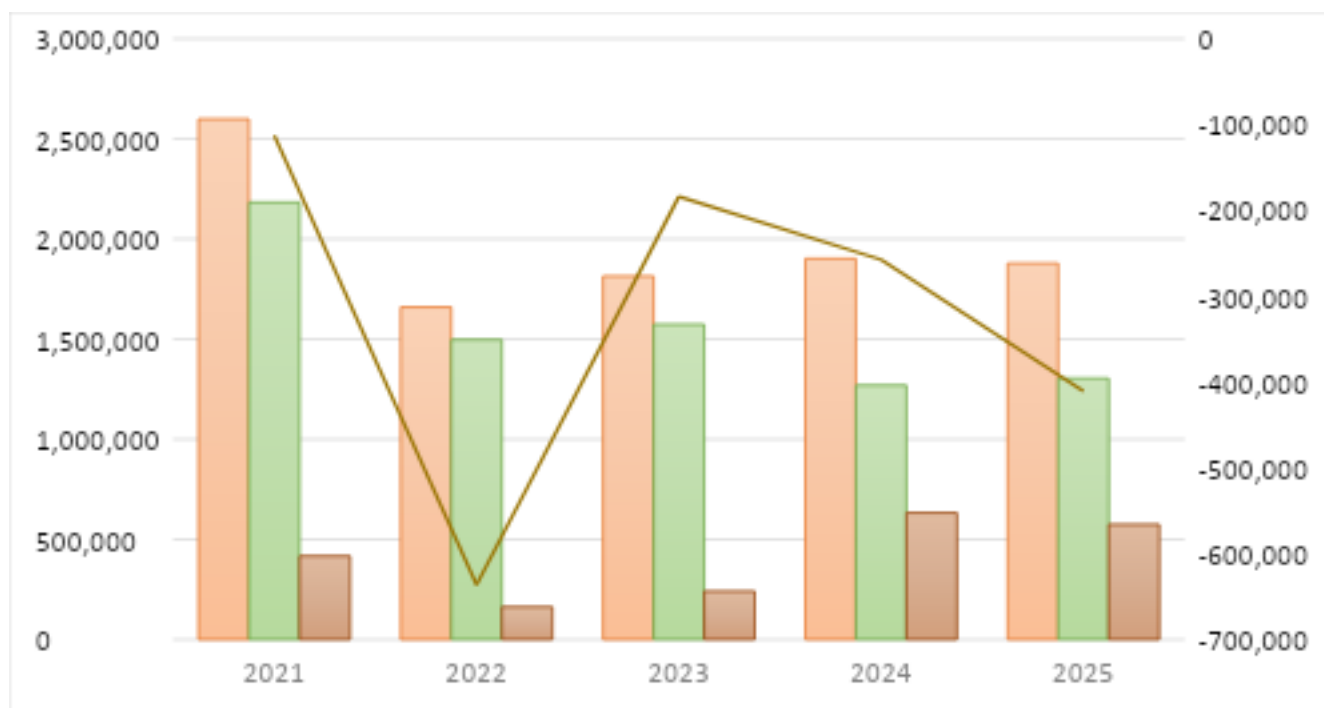


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Зростання валового прибутку вказує на покращення співвідношення між доходами та виробничо-торговельними витратами. Чистий фінансовий результат упродовж усього періоду залишався від'ємним. У 2025 році чистий збиток становив 410 904 тис. грн, що на 298 042 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Найбільший обсяг збитку зафіксовано у 2022 році – 636 319 тис. грн. Від'ємний фінансовий результат пов'язаний із високими операційними витратами, складністю підтримання стабільних обсягів продажу та впливом зовнішніх економічних ризиків.

Далі проаналізуємо показник продуктивності праці ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках (рис.2.3). Продуктивність праці ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» упродовж 2021-2025 років мала тенденцію до зростання. У 2021 році на одного працівника припадало 988 тис. грн доходу, тоді як у 2025 році показник досяг 1 542 тис. грн/особа. Приріст продуктивності праці за досліджуваний період становив 554 тис. грн/особа або 56,03 %.

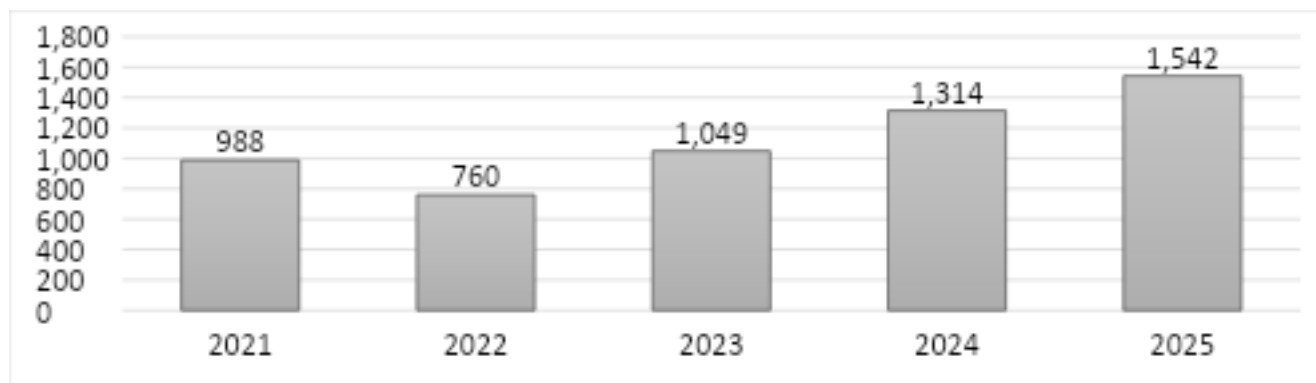


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках, тис.грн./особу

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Найнижче значення показника спостерігалось у 2022 році – 760 тис. грн/особа, що пов'язано зі скороченням обсягів реалізації та ускладненням умов господарської діяльності через воєнний стан. Подальше зростання продуктивності праці у 2023-2025 роках пов'язане з оптимізацією чисельності персоналу, стабілізацією діяльності торговельної мережі та поступовим відновленням обсягів продажу.

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках, %

| Показники                   | 2021  | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | Відхилення<br>2025/2021 |
|-----------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------------------------|
| Рентабельність активів, %   | -7,42 | -77,58 | -20,31 | -24,53 | -37,60 | -30,18                  |
| Рентабельність продукції %  | -5,17 | -42,51 | -11,69 | -20,29 | -31,51 | -26,34                  |
| Рентабельність діяльності % | -4,34 | -38,34 | -10,14 | -13,54 | -21,88 | -17,54                  |

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Показники рентабельності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» у 2021-2025 роках залишалися від'ємними, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. Рентабельність активів зменшилася з -7,42 % у 2021 році до -37,60 % у 2025 році.

Найнижчий рівень зафіксовано у 2022 році, коли показник становив -77,58 %, що пов'язано зі значним обсягом чистого збитку та погіршенням ефективності використання майна підприємства. Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду також мала від'ємні значення. У 2021 році показник становив -5,17 %, а у 2025 році знизився до -31,51 %. Така динаміка свідчить про перевищення витрат над результатами реалізації продукції та недостатній рівень прибутковості продажів. Рентабельність діяльності зменшилася з -4,34 % у 2021 році до -21,88 % у 2025 році. Найбільше погіршення спостерігалось у 2022 році, коли показник досяг -38,34 %. Від'ємні значення рентабельності діяльності вказують на складний фінансовий стан підприємства, високий рівень витрат і негативний вплив зовнішніх економічних факторів на результати господарської діяльності.

Далі розглянемо показники ліквідності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках (рис.2.4).

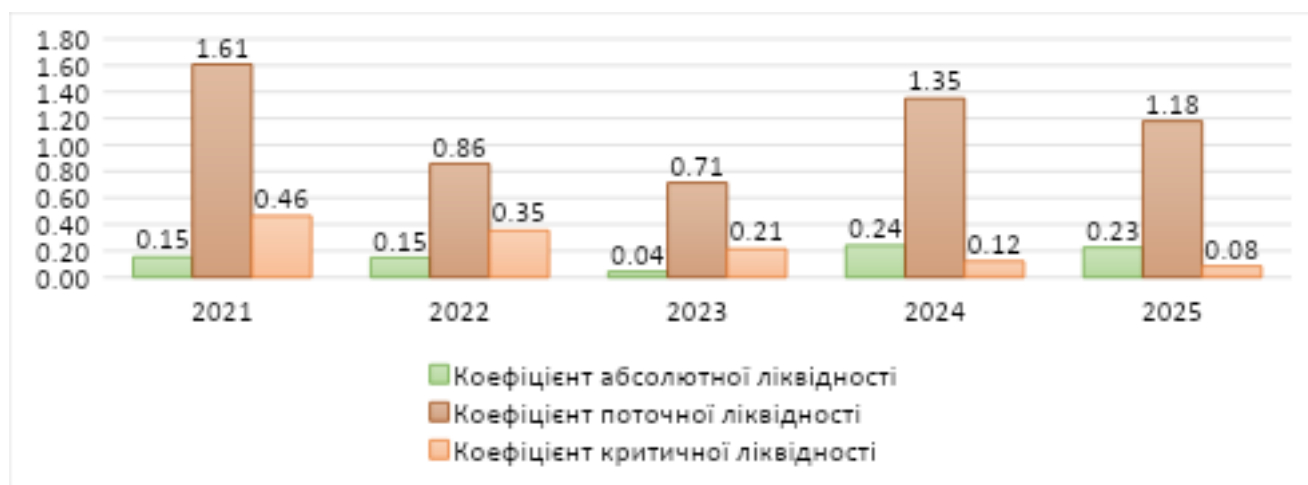


Рисунок 2.4 – Динаміка ліквідності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за 2021-2025 роки свідчить про нестабільний рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021-2022 роках становив 0,15, у 2023 році знизився до

0,04, після чого зріс до 0,24 у 2024 році та 0,23 у 2025 році. Низькі значення показника вказують на недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 1,61, що відповідало достатньому рівню покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. У 2022-2023 роках показник знизився до 0,86 та 0,71 відповідно, що свідчить про погіршення платоспроможності підприємства. У 2024 році коефіцієнт зріс до 1,35, а у 2025 році становив 1,18, проте рівень ліквідності залишався нестабільним. Коефіцієнт критичної ліквідності мав тенденцію до зниження впродовж усього досліджуваного періоду. Якщо у 2021 році його значення становило 0,46, то у 2025 році показник скоротився до 0,08.

Динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках наведемо на рис.2.5.

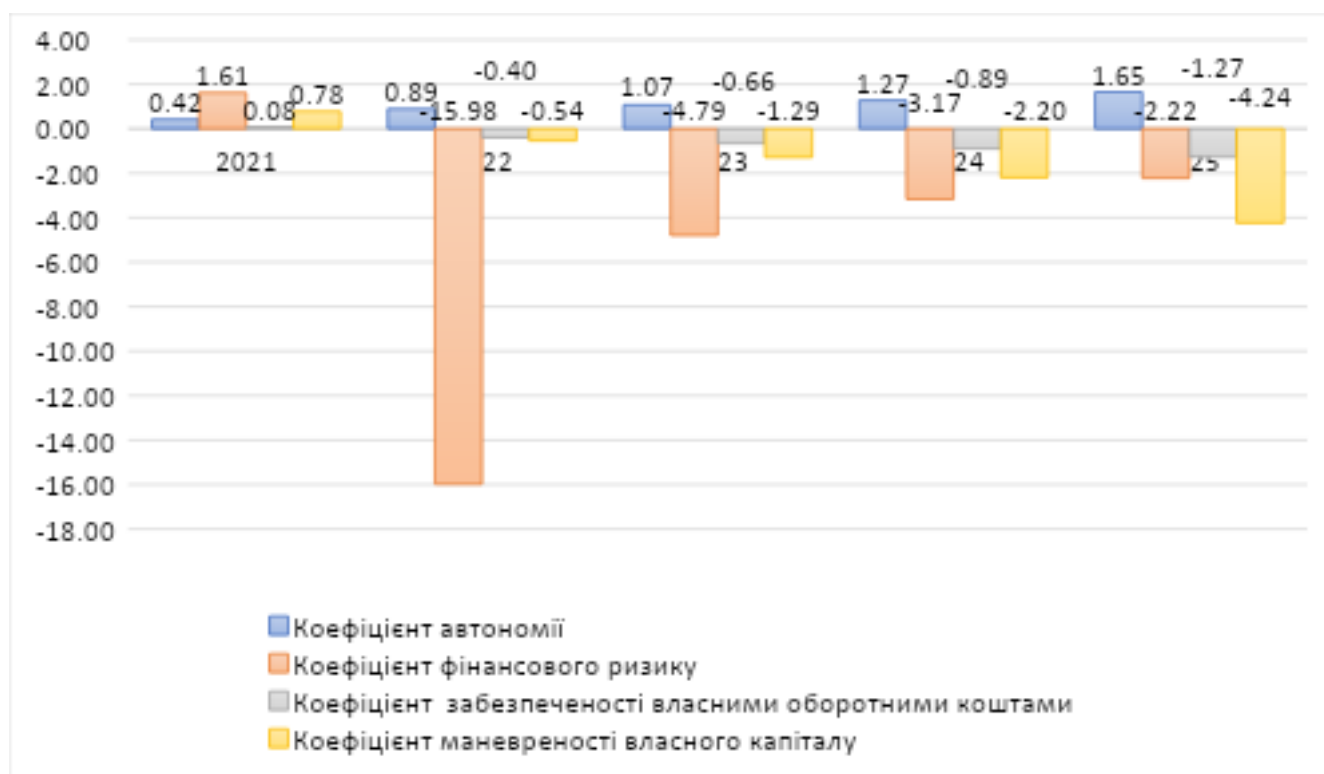


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансової стійкості ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» в 2021-2025 роках

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

З рис.2.5 бачимо, що коефіцієнт автономії зріс з 0,42 у 2021 році до 1,65 у 2025 році. Зростання показника пов'язане насамперед зі скороченням зобов'язань та від'ємним значенням власного капіталу в окремі роки, що ускладнює об'єктивну оцінку фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику у 2021 році становив 1,61, а у наступні роки набув від'ємних значень: від -15,98 у 2022 році до -2,22 у 2025 році. Від'ємне значення показника пов'язане з негативним власним капіталом та свідчить про складний фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2021 році становив 0,08, проте вже з 2022 року показник став від'ємним і у 2025 році досяг -1,27.

Така динаміка свідчить про нестачу власних оборотних ресурсів для фінансування поточної діяльності підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також мав негативну тенденцію. У 2021 році показник становив 0,78, а у 2025 році знизився до -4,24. Від'ємне значення коефіцієнта вказує на відсутність достатнього обсягу власних оборотних коштів та низьку гнучкість у використанні капіталу підприємства. Отже, показники фінансової стійкості ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» свідчать про погіршення фінансового стану підприємства, нестачу власних оборотних ресурсів та високий рівень фінансових ризиків.

## **2.2. Оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»**

Ефективність діяльності торговельної мережі значною мірою залежить від якості управління персоналом, рівня внутрішніх комунікацій та здатності керівників забезпечувати координацію роботи магазинів. Для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», яке здійснює діяльність через розгалужену мережу торговельних точок, особливого значення набуває використання сучасних моделей лідерства, спрямованих на підтримку мотивації персоналу, адаптацію працівників до змін та забезпечення стабільності операційної діяльності.

Оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» доцільно розпочати з аналізу системи управління персоналом, оскільки саме кадровий менеджмент

забезпечує координацію роботи працівників, підтримку корпоративної культури, розвиток професійних компетенцій та реалізацію внутрішніх комунікацій у мережі Watsons. Для великої торговельної мережі ефективність лідерства значною мірою залежить від рівня організації HR-процесів, здатності керівників підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стабільність роботи магазинів.

Управління персоналом у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» здійснює відділ управління персоналом, структура якого наведена на рис. 2.6.

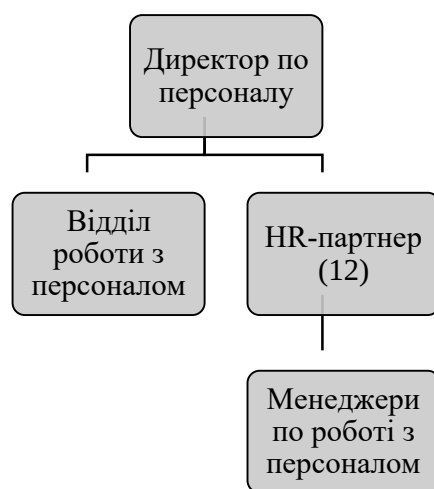


Рисунок 2.6 – Організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

До структури управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» входять директор по персоналу, відділ роботи з персоналом, HR-партнери та менеджери по роботі з персоналом. Директор по персоналу здійснює загальне керівництво кадровим напрямом, визначає пріоритети HR-політики, координує процеси підбору, адаптації, навчання, мотивації та розвитку працівників. Відділ роботи з персоналом забезпечує ведення кадрових процесів, оформлення трудових відносин, супровід працівників і підготовку необхідної кадрової документації.

HR-партнери виконують роль зв'язувальної ланки між керівництвом, структурними підрозділами та торговельною мережею, беруть участь у вирішенні кадрових питань, оцінюванні потреб персоналу й підтримці управлінських рішень.

Менеджери по роботі з персоналом забезпечують практичну реалізацію HR-заходів, взаємодіють із працівниками магазинів, супроводжують адаптацію персоналу та беруть участь в організації навчання.

Важливу роль у реалізації лідерських підходів у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» відіграють менеджери середньої ланки, зокрема керівники магазинів та регіональні менеджери. Саме вони забезпечують координацію роботи персоналу, контроль виконання корпоративних стандартів, підтримку внутрішніх комунікацій та адаптацію працівників до змін у діяльності торговельної мережі. Значний рівень відповідальності менеджерів середньої ланки підвищує їх вплив на мотивацію персоналу, психологічний клімат у колективі та ефективність роботи магазинів.

Основні цілі кадрової політики ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні цілі кадрової політики ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Ціль кадрової політики                          | Напрями реалізації                                                                        | Очікуваний результат                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Формування стабільного кадрового складу         | Підбір працівників відповідно до корпоративних стандартів, адаптація нових співробітників | Зниження рівня плинності кадрів та стабільна робота торговельної мережі   |
| Підвищення результативності роботи персоналу    | Використання систем мотивації, оцінювання результатів роботи та КРІ                       | Зростання продуктивності праці та ефективності діяльності магазинів       |
| Розвиток професійних компетенцій працівників    | Організація тренінгів, наставництва та програм внутрішнього навчання                      | Підвищення рівня кваліфікації персоналу та розвиток управлінських навичок |
| Підтримка корпоративної культури                | Формування єдиних стандартів взаємодії та внутрішніх комунікацій                          | Посилення командної взаємодії та лояльності працівників                   |
| Забезпечення дотримання трудового законодавства | Контроль кадрової документації та трудових процесів                                       | Зниження кадрових ризиків і підтримка правового захисту працівників       |
| Підвищення рівня кадрової безпеки               | Контроль доступу до внутрішньої інформації та дотримання внутрішніх правил                | Зменшення ризику внутрішніх порушень і конфліктних ситуацій               |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення торговельної мережі кваліфікованими працівниками, підвищення ефективності роботи персоналу, розвиток корпоративної культури та підтримку стабільності кадрового

складу. Значна увага приділяється професійному навчанню, адаптації нових працівників, системі мотивації та формуванню лояльності персоналу до компанії.

У 2025 році у програмах внутрішньокорпоративного навчання взяли участь 42,3 % працівників підприємства. Навчання проводилося у формі тренінгів, наставництва та програм професійного розвитку. Використання внутрішнього навчання сприяє підвищенню рівня професійної підготовки працівників, розвитку управлінських навичок та покращенню взаємодії між керівниками і персоналом.

Система управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» має переважно централізований характер, оскільки ключові управлінські рішення, стандарти роботи та кадрова політика формуються центральним офісом компанії. Разом із тим у межах окремих магазинів керівники мають певний рівень автономії щодо організації роботи персоналу та оперативного управління торговельними процесами.

Попри наявність структурованої системи управління персоналом, діяльність торговельної мережі супроводжується значним навантаженням на менеджерів середньої ланки, необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища та складністю координації великої кількості торговельних точок. Високий рівень відповідальності керівників і значна інтенсивність роботи персоналу можуть негативно впливати на рівень мотивації та стабільність кадрового складу.

Для оцінювання особливостей управління персоналом та впливу кадрових процесів на систему лідерства доцільно розглянути основні HR-процеси, які використовуються в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні бізнес-процеси управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| HR-процес             | Характеристика                                     | Вплив на лідерство                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1                     | 2                                                  | 3                                     |
| Підбір персоналу      | Пошук і відбір працівників для торговельної мережі | Формування кадрового потенціалу       |
| Адаптація працівників | Наставництво та інтеграція нових співробітників    | Підтримка командної взаємодії         |
| Навчання персоналу    | Тренінги та внутрішнє навчання                     | Розвиток управлінських навичок        |
| Оцінювання персоналу  | Контроль результатів роботи та KPI                 | Посилення відповідальності керівників |

|                     |                                   |                                    |
|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Мотивація персоналу | Система преміювання та заохочення | Підвищення залученості працівників |
|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------|

*Продовження табл. 2.3*

|                     |                                     |                               |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1                   | 2                                   | 3                             |
| Утримання персоналу | Заходи зі зниження плинності кадрів | Стабілізація кадрового складу |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Наведені HR-процеси забезпечують підтримку кадрової політики підприємства, координацію роботи персоналу та розвиток внутрішніх комунікацій у торговельній мережі. Найбільший вплив на формування лідерських підходів мають процеси адаптації, навчання, мотивації та оцінювання працівників, оскільки саме через них реалізується взаємодія керівників із персоналом, підтримка корпоративних стандартів і розвиток управлінських компетенцій.

Отже, система управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» базується на поєднанні централізованого управління, корпоративних стандартів та розвитку внутрішніх HR-процесів. Значна роль менеджерів середньої ланки, використання програм навчання та підтримка внутрішніх комунікацій формують основу для реалізації лідерських підходів у діяльності торговельної мережі Watsons.

Для більш детального оцінювання моделей лідерства доцільно визначити основні підходи до управління персоналом, які використовуються в діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». Особливості організації роботи торговельної мережі, централізований характер управління та значна роль менеджерів середньої ланки формують специфічну систему лідерських взаємовідносин у компанії.

З метою оцінювання особливостей лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» було проведено опитування працівників торговельної мережі Watsons та співробітників центрального офісу компанії. У дослідженні взяли участь 50 респондентів, серед яких 34 працівники магазинів мережі та 16 працівників центрального офісу. До опитування були залучені керівники магазинів, адміністратори, працівники торговельного залу, HR-фахівці та адміністративний персонал.

Для оцінювання рівня розвитку лідерських якостей управлінського персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» було обрано методику «Тест на лідерство» Джека Уелча, яка дозволяє оцінити ключові компетенції керівників у сфері управління персоналом, внутрішніх комунікацій та організації командної взаємодії. Методика базується на оцінюванні лідерських характеристик, пов'язаних із комунікацією, відповідальністю, мотивацією персоналу, адаптацією до змін, умінням працювати в команді та здатністю досягати поставлених цілей. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де:

- 1 бал – повністю не згоден;
- 2 бали – частково не згоден;
- 3 бали – важко відповісти;
- 4 бали – згоден;
- 5 балів – повністю згоден.

Перелік тверджень та узагальнені результати оцінювання лідерських компетенцій наведені на рис.2.7.



Рисунок 2.7 – Результати оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за методикою Д. Уелча

*Джерело: сформовано автором за результатами опитування*

Результати опитування свідчать про достатньо високий рівень розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». Найвищі оцінки отримали здатність керівників забезпечувати результативність роботи магазинів, підтримувати командну взаємодію та організовувати роботу персоналу. Високі значення показників пов'язані зі значною роллю корпоративних стандартів, системи контролю результатів роботи та необхідністю забезпечення стабільної діяльності торговельної мережі. Порівняно нижчі оцінки отримали показники врахування думки працівників, підтримки психологічного клімату та врегулювання конфліктних ситуацій. Така ситуація може бути пов'язана з високим рівнем навантаження на керівників магазинів, значною інтенсивністю роботи персоналу та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Для узагальнення результатів оцінювання рівня розвитку лідерських якостей управлінського персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» доцільно провести групування респондентів за рівнем розвитку лідерських компетенцій (рис. 2.8). Результати оцінювання свідчать, що у більшості респондентів рівень розвитку лідерських компетенцій перебуває на високому та достатньому рівнях.

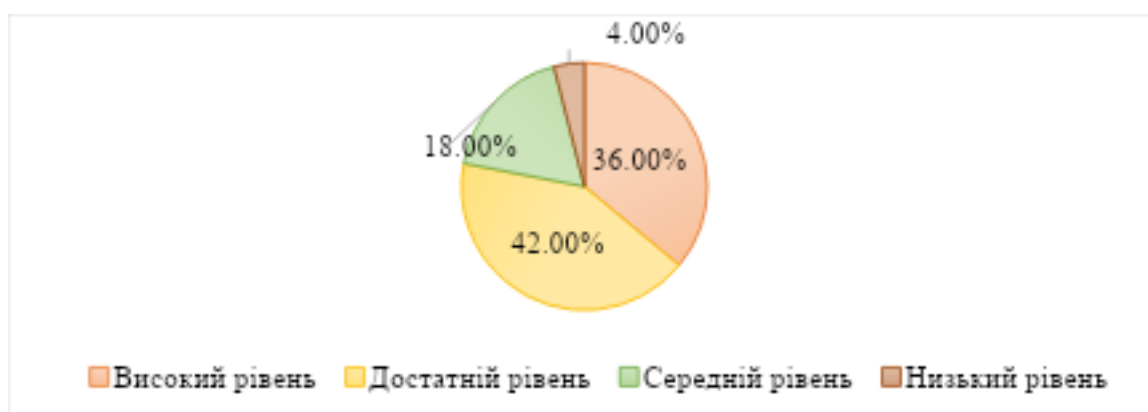


Рисунок 2.8 – Розподіл респондентів за рівнем розвитку лідерських компетенцій у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

*Джерело: сформовано автором за результатами опитування*

Високий рівень лідерських якостей виявлено у 36 % опитаних працівників, тоді як достатній рівень отримали 42 % респондентів. Середній рівень розвитку лідерських компетенцій встановлено у 18 % працівників, а низький – лише у 4 % опитаних. Отримані результати свідчать про наявність сформованої системи управління персоналом та достатнього рівня розвитку управлінських компетенцій у керівників торговельної мережі.

З метою оцінювання особливостей взаємодії керівників із персоналом респондентам було запропоновано додатковий блок авторських питань, спрямованих на визначення рівня внутрішніх комунікацій, підтримки командної роботи, зворотного зв'язку та участі працівників у процесі управлінської взаємодії. Перелік питань анкети наведено у додатку А. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 бал означав повну незгоду з твердженням, а 5 балів – повну згоду. Узагальнені результати опитування наведені на рис.2.9.

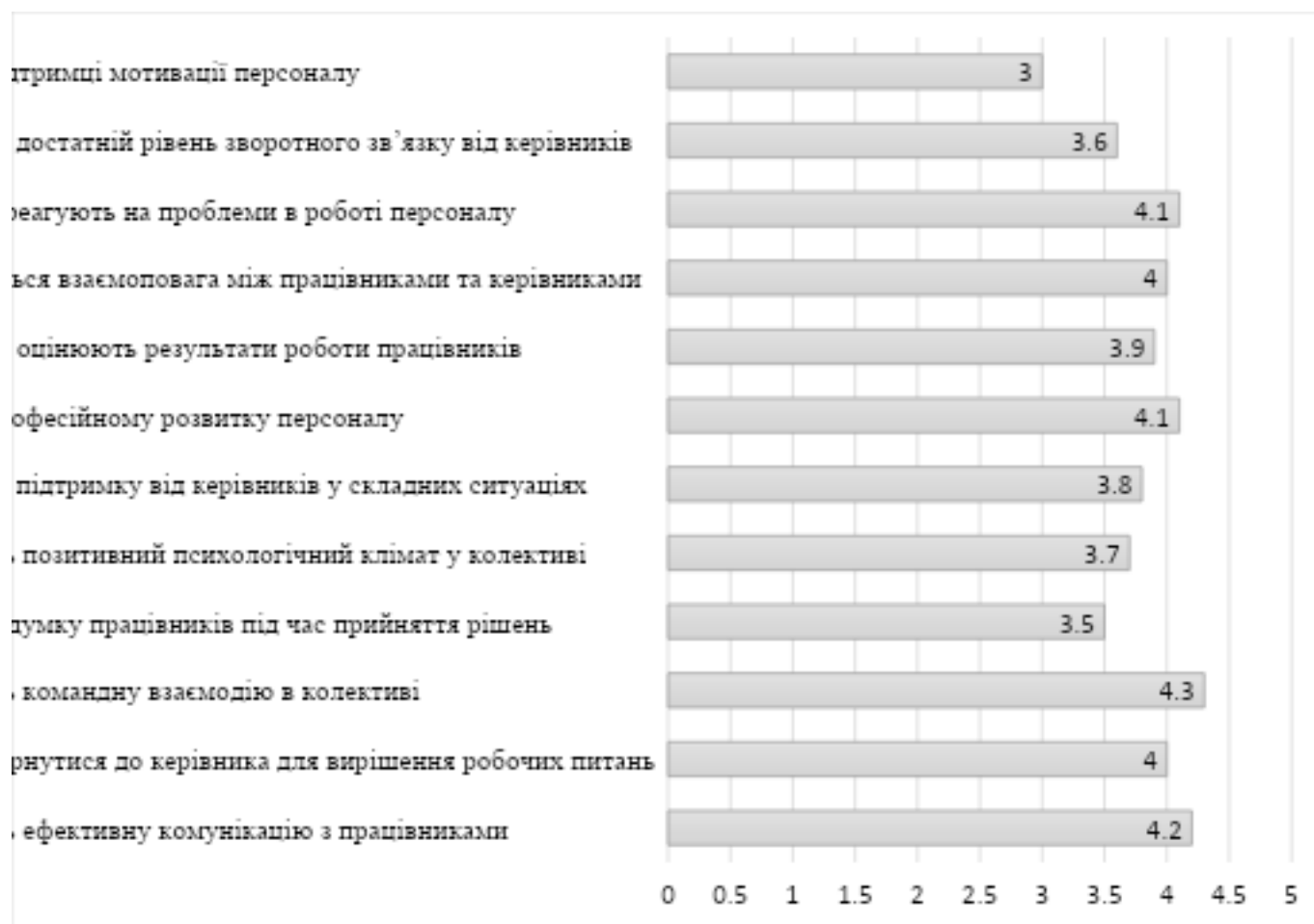


Рисунок 2.9 – Оцінювання особливостей взаємодії керівників із персоналом у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

*Джерело: сформовано автором за результатами опитування*

За результатами опитування найвищі оцінки отримали показники підтримки командної взаємодії в колективі (4,3 бала), ефективності комунікації між керівниками та працівниками (4,2 бала), а також оперативності реагування керівників на робочі проблеми персоналу (4,1 бала). Отримані результати свідчать, що керівники магазинів активно координують роботу працівників та підтримують виконання поточних завдань у торговельній мережі.

Достатньо високі оцінки також отримали показники професійного розвитку персоналу (4,1 бала), можливості звернення працівників до керівників для вирішення робочих питань (4,0 бала) та взаємоповаги між працівниками і керівниками (4,0 бала). Це вказує на підтримку робочої взаємодії між працівниками магазинів і адміністративним персоналом.

Найнижчі оцінки отримано щодо врахування думки працівників під час прийняття рішень (3,5 бала), рівня зворотного зв'язку від керівників (3,6 бала) та підтримки психологічного клімату в колективі (3,7 бала). Такі результати можуть бути пов'язані з високим навантаженням на керівників магазинів, значною кількістю операційних завдань і необхідністю швидкого виконання планових показників у роботі торговельної мережі.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за категоріями працівників у 2021-2025 роках, що дозволяє оцінити особливості кадрового складу підприємства та зміни у співвідношенні управлінського, адміністративного й торговельного персоналу в умовах трансформації діяльності торговельної мережі (рис.2.10). Проведений аналіз свідчить, що найбільшу частку у структурі персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» упродовж 2021-2025 років становили працівники торговельної мережі, частка яких у 2025 році досягла 45,65 %. Значна питома вага цієї категорії персоналу пов'язана зі специфікою діяльності підприємства у сфері роздрібної торгівлі та необхідністю забезпечення роботи магазинів мережі Watsons. Частка керівників зросла з 16,84 % у 2021 році до 23,97 % у 2025 році, що може

бути пов’язано з посиленням контролю за діяльністю торговельних точок та ускладненням координації роботи мережі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

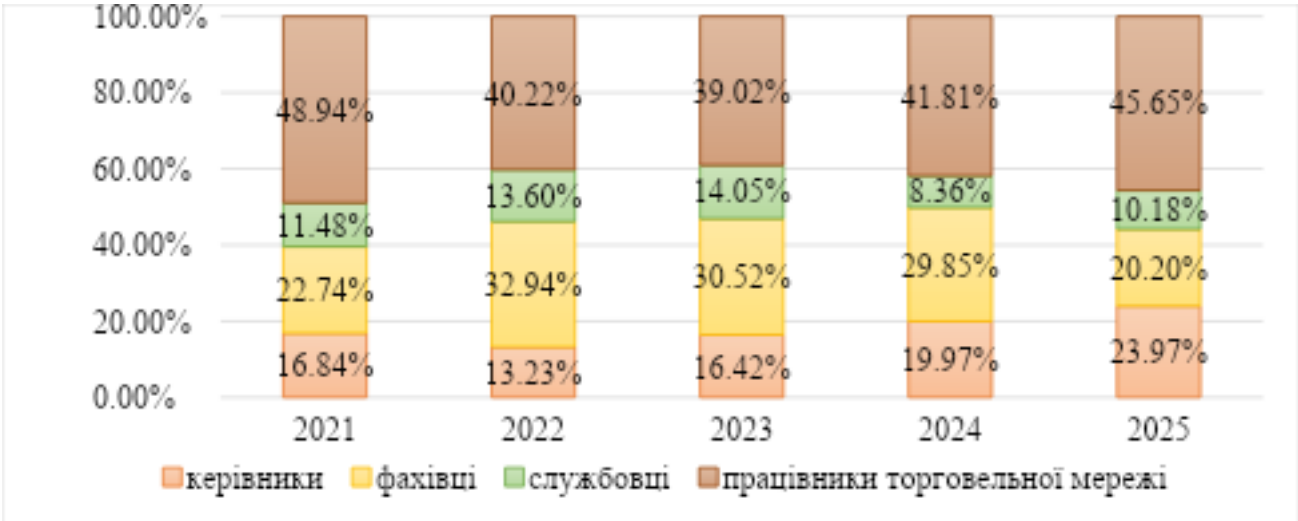


Рисунок 2.10 – Структура персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за категоріями працівників у 2021-2025 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Частка фахівців у 2022-2024 роках залишалася відносно високою, проте у 2025 році скоротилася до 20,20 %. Частка службовців упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно та у 2025 році становила 10,18 %. Загалом структура персоналу відповідає особливостям функціонування торговельної мережі та свідчить про домінування операційного персоналу в діяльності підприємства.

Проаналізуємо динаміку показників руху персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» у 2021-2025 роках, що дозволяє оцінити стабільність кадрового складу, інтенсивність кадрових змін та особливості утримання працівників у торговельній мережі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» у 2021-2025 роках

|           |      |                         |
|-----------|------|-------------------------|
| Показники | роки | Відхилення<br>2025/2024 |
|-----------|------|-------------------------|

|                                     | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | "+, -" | %       |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|--------|---------|
| 1                                   | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7      | 8       |
| Облікова чисельність персоналу      | 2630 | 2184 | 1730 | 1447 | 1218 | -1412  | -53,69% |
| Середньорічна чисельність персоналу | 6743 | 2407 | 1957 | 1589 | 1333 | -5411  | -80,24% |

Продовження табл.2.4

| 1                                                                          | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7      | 8        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|
| Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування | 243   | 656   | 260   | 311   | 442   | 199    | 81,89%   |
| 3. Вибуло працівників, усього осіб                                         | 341   | 1102  | 714   | 594   | 671   | 330    | 96,77%   |
| - з причин скорочення штатів                                               | 2     | 446   | 454   | 283   | 229   | 227    | 1350,00% |
| - за власним бажанням                                                      | 324   | 646   | 253   | 299   | 433   | 109    | 33,64%   |
| - інше                                                                     | 15    | 10    | 7     | 12    | 9     | -6     | -40,00%  |
| Коефіцієнт плинності персоналу, %                                          | 12,32 | 29,58 | 14,62 | 20,66 | 35,55 | 23,23  |          |
| Коефіцієнт сталості (працює понад рік), %                                  | 70,23 | 59,34 | 54,28 | 48,47 | 35,55 | -34,68 |          |
| Коефіцієнт змінюваності персоналу, %                                       | 12,97 | 50,46 | 41,27 | 41,05 | 55,09 | 42,12  |          |
| Коефіцієнт заміщення персоналу, %                                          | 71,26 | 59,53 | 36,41 | 52,36 | 65,87 | -5,39  |          |

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»*

Проведений аналіз свідчить про суттєве скорочення чисельності персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» упродовж 2021-2025 років. Облікова чисельність працівників зменшилася з 2630 осіб у 2021 році до 1218 осіб у 2025 році, тобто на 53,69 %. Скорочення кадрового складу було пов'язане зі зменшенням кількості магазинів у 2022 році, оптимізацією діяльності торговельної мережі, складною економічною ситуацією та впливом воєнного стану на функціонування підприємства. Середньорічна чисельність персоналу також мала тенденцію до зниження.

Чисельність прийнятих працівників у 2025 році становила 442 особи, що на 81,89 % більше порівняно з 2021 роком. Зростання обсягів найму свідчить про потребу підприємства у постійному оновленні кадрового складу та заміщенні вибулих працівників. Водночас чисельність звільнених працівників у 2025 році досягла 671 особи, що майже вдвічі перевищує показник 2021 року. Найбільшу частку звільнень становили працівники, які залишили підприємство за власним бажанням, що може свідчити про значне навантаження на персонал, високий рівень

емоційного виснаження та складність утримання працівників у сфері роздрібної торгівлі.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2025 році зріс до 35,55 %, що є високим показником для підприємства та свідчить про нестабільність кадрового складу. Одночасно коефіцієнт сталості персоналу зменшився з 70,23 % у 2021 році до 35,55 % у 2025 році, що вказує на скорочення частки працівників, які тривалий час працюють у компанії. Коефіцієнт змінюваності персоналу також зріс до 55,09 %, що підтверджує високий рівень кадрової ротації в торговельній мережі. Коефіцієнт заміщення персоналу у 2025 році становив 65,87 %, тобто обсяги прийняття працівників залишалися нижчими за масштаби вибуття персоналу.

Отримані результати свідчать про наявність проблем у сфері утримання персоналу та підтримки стабільності кадрового складу. Високий рівень плинності працівників підвищує навантаження на керівників магазинів і менеджерів середньої ланки, ускладнює підтримку корпоративних стандартів та потребує посилення мотиваційних і лідерських підходів у системі управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

Для визначення особливостей прояву лідерських стилів у системі управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» було проведено опитування працівників торговельної мережі Watsons та співробітників центрального офісу за методикою І. Адізеса «Стилі керівництва». У дослідженні взяли участь 50 респондентів. Методика дозволяє визначити домінуючі управлінські функції керівників у процесі взаємодії з персоналом. Узагальнений розподіл управлінських функцій наведено на рис.2.11.

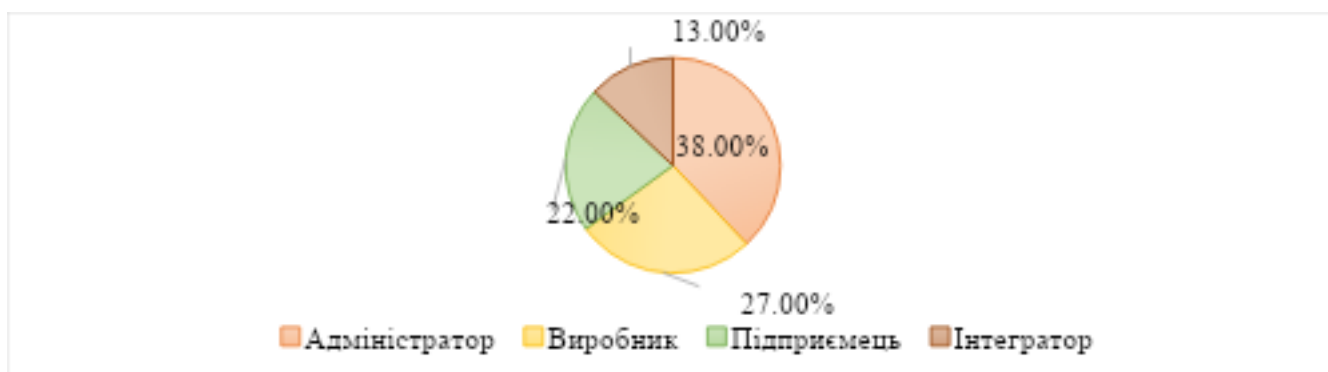


Рисунок 2.11 – Розподіл управлінських функцій у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» за методикою І. Адізеса, %

*Джерело: сформовано автором за результатами опитування*

За результатами дослідження найбільш вираженою управлінською функцією в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» є «Адміністратор» – 38 %. Це свідчить про значну орієнтацію керівників на контроль результатів роботи, дотримання корпоративних стандартів та виконання КРІ. Функція «Виробник» становила 27 %, що вказує на орієнтацію керівників на результативність роботи магазинів і виконання планових показників. Функція «Підприємець» отримала 22 %, що свідчить про здатність частини керівників адаптуватися до змін і швидко реагувати на проблеми в роботі торговельної мережі. Найменш вираженою виявилася функція «Інтегратор» – 13 %, що вказує на нижчий рівень уваги до внутрішніх комунікацій, психологічного клімату та залучення працівників до прийняття рішень.

Для детальнішого оцінювання співвідношення управлінських стилів у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» узагальнимо результати аналізу управлінських кодів за І. Адізесом у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Співвідношення управлінських кодів за І. Адізесом у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Код  | Характеристика управлінського стилю                        | Частка респондентів, % |
|------|------------------------------------------------------------|------------------------|
| РАеІ | Орієнтація на контроль, дисципліну та виконання стандартів | 34                     |
| РАеІ | Орієнтація на результативність і адаптацію до змін         | 26                     |
| РАеІ | Поєднання контролю та підтримки персоналу                  | 18                     |
| рАеІ | Орієнтація на командну взаємодію та комунікацію            | 12                     |
| РАеІ | Підтримка ініціативності працівників і командної роботи    | 10                     |

*Джерело: сформовано автором за результатами опитування*

За результатами аналізу найбільш поширеним у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» виявився управлінський код «РАеІ», частка якого становила 34 %. Для керівників із таким кодом характерна значна увага до контролю роботи персоналу, виконання корпоративних стандартів і дотримання дисципліни. Поширення цього стилю

пов'язане зі специфікою діяльності торговельної мережі, де важливе місце займають контроль якості обслуговування, виконання KPI та стабільність роботи магазинів.

Код «PaEi» отримав 26 %. Керівники з таким стилем орієнтуються на досягнення результатів і здатні швидко адаптуватися до змін у роботі підприємства. Код «PAeI» виявлено у 18 % респондентів, що свідчить про поєднання контролю роботи персоналу з підтримкою внутрішньої взаємодії в колективі.

Найменшу частку отримали управлінські коди «pAeI» та «PAeI», пов'язані з розвитком командної взаємодії, комунікації та підтримкою ініціативності працівників. Отримані результати підтверджують, що у системі управління ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» переважає орієнтація на контроль результатів роботи та дотримання корпоративних стандартів, тоді як інтеграційна й комунікаційна складові лідерства розвинені слабше.

Отже, результати оцінювання свідчать, що в системі управління ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» найбільш вираженими є транзакційні та адміністративні елементи лідерства, орієнтовані на контроль результатів роботи, дотримання корпоративних стандартів і виконання KPI. Значна увага приділяється координації діяльності магазинів, дисципліні персоналу та підтримці стабільності операційних процесів. Поряд із цим у діяльності керівників присутні окремі елементи демократичного й трансформаційного лідерства, пов'язані з підтримкою командної взаємодії, професійним навчанням та адаптацією працівників до змін. Разом із тим результати опитування та аналіз управлінських кодів за І. Адізесом показали нижчий рівень розвитку інтеграційної складової лідерства, що проявляється у недостатньому врахуванні думки працівників, слабшому зворотному зв'язку та обмеженій участі персоналу у процесі прийняття рішень. Виявлені особливості свідчать про потребу посилення комунікаційної взаємодії між керівниками та персоналом, розвитку навичок командного управління й розширення інструментів залучення працівників до внутрішніх процесів управління.

### 2.3. Розробка заходів щодо розвитку лідерства на ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Проведене оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» дозволило виявити переважання адміністративних і транзакційних підходів до управління персоналом, значний рівень контролю операційної діяльності магазинів, а також недостатній розвиток інтеграційної складової лідерства. Результати опитування працівників підтвердили наявність проблем у сфері внутрішніх комунікацій, зворотного зв'язку та участі персоналу у прийнятті рішень. У зв'язку з цим доцільно розробити заходи, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій керівників, покращення взаємодії з персоналом і зниження рівня кадрової нестабільності. Основні заходи щодо розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Пропозиції з розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Захід                                                         | Зміст заходу                                                                                             | Очікуваний результат                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Програма розвитку лідерських компетенцій керівників магазинів | Проведення тренінгів із командної взаємодії, управління конфліктами, емоційного інтелекту та комунікації | Покращення взаємодії між керівниками й персоналом, підвищення якості управління командами |
| Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку           | Проведення коротких опитувань персоналу, зустрічей із працівниками та внутрішніх HR-опитувань            | Підвищення рівня залученості персоналу та врахування думки працівників                    |
| Розширення програм наставництва та адаптації                  | Закріплення наставників за новими працівниками, створення адаптаційних матеріалів і супровід новачків    | Зниження рівня плинності кадрів та покращення адаптації персоналу                         |
| Часткова децентралізація управління магазинами                | Надання керівникам магазинів більшої самостійності у вирішенні кадрових і організаційних питань          | Підвищення оперативності управлінських рішень та посилення відповідальності керівників    |

*Джерело: розроблено автором*

Сформульовані у таблиці 2.7 стратегічні пропозиції утворюють цілісний комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, впровадження яких має відбуватися послідовно та поетапно.

Першочерговим та базовим кроком у межах цієї стратегії виступає розробка та запуск програми розвитку лідерських компетенцій для керівників магазинів.

Необхідність цього заходу зумовлена тим, що первинна діагностика системи управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» виявила критично високе операційне навантаження на менеджмент середньої ланки. Проведене соціологічне опитування наочно зафіксувало, що найнижчі оцінки отримали саме показники зворотного зв'язку, врахування думки підлеглих та підтримки належного психологічного клімату в колективі. Зазначені деструктивні тенденції повністю підтверджуються й аналізом за методологією І. Адізеса, який зафіксував незадовільний рівень розвитку інтеграційної складової загального контуру управління підприємством.

Саме для нівелювання цих ризиків пропонується інтегрувати у діяльність торговельної мережі спеціалізоване навчання для директорів маркетів та регіональних менеджерів. Головний фокус цієї програми зміщений у площину підвищення навичок командної взаємодії, розвитку емоційного інтелекту, управління конфліктними ситуаціями та опанування інструментів нематеріальної мотивації в умовах високої інтенсивності праці. Практичну реалізацію накресленого заходу доцільно здійснювати шляхом проведення внутрішніх тренінгів та моделювання прикладних кейсів, а тематична структура навчання має концентруватися на розвитку навичок ефективної комунікації, емпатії, стресостійкості та профілактики професійного вигорання персоналу.

Наступним стратегічним вектором модернізації системи управління виступає розробка системи оцінювання та зворотного зв'язку за методом «360 градусів». Потреба у впровадженні цього інструменту безпосередньо впливає з результатів аналізу поточного стану компанії, які продемонстрували гостру необхідність підвищення прозорості комунікацій та покращення загального мікроклімату в колективі.

Запропонований метод передбачає комплексне оцінювання лідерських та управлінських якостей кожного керівника на основі детального опитування чотирьох ключових груп респондентів: безпосереднього керівництва, колег одного рівня, підлеглих співробітників, а також проведення самооцінювання. Отримані у такий спосіб диференційовані дані дозволять сформулювати максимально об'єктивний профіль компетенцій менеджерів, чітко підсвітити їхні приховані

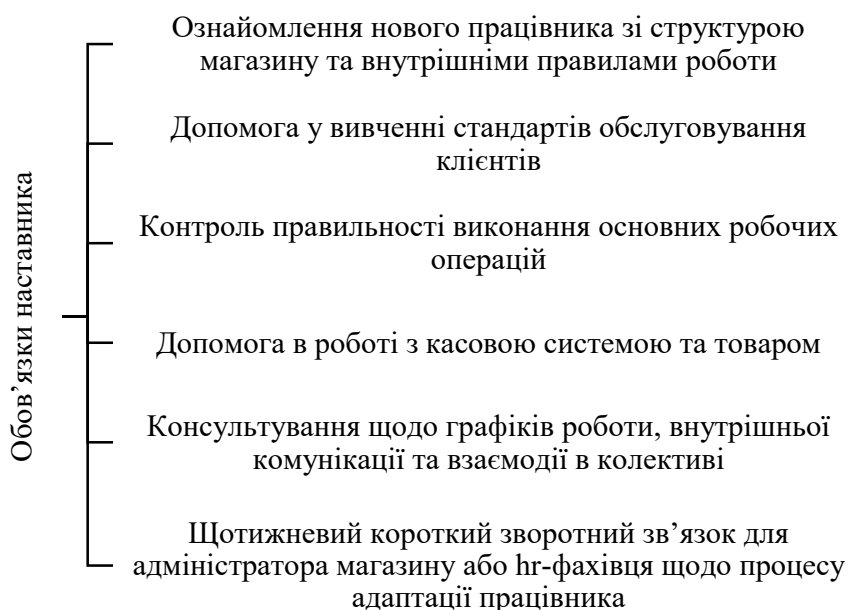
«сліпі зони» та визначити конкретні точки для подальшого професійного зростання. Головною перевагою практичної реалізації цього заходу для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» є можливість вибудувати зрілу культуру відкритого та конструктивного діалогу всередині торговельної мережі, що, у свою чергу, суттєво знизить рівень внутрішньої напруги та підвищить лояльність лінійного персоналу.

Важливим кроком у межах модернізації системи менеджменту підприємства є розширення та вдосконалення програми наставництва та адаптації.

Проведений аналіз показав високий рівень плинності персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», який у 2025 році досяг 35,55 %. Значна частина звільнень відбувалася за власним бажанням працівників, що може бути пов'язано зі складністю адаптації до умов роботи, високим рівнем навантаження та недостатньою підтримкою нових співробітників у перші місяці роботи.

Для зниження рівня кадрової нестабільності доцільно вдосконалити систему адаптації персоналу через впровадження програми наставництва для нових працівників магазинів мережі Watsons. Програма має передбачати закріплення за новим працівником наставника з числа адміністраторів магазину або досвідчених продавців-консультантів, які працюють у компанії не менше двох років, мають стабільні показники роботи та позитивні результати внутрішнього оцінювання.

Наставник супроводжуватиме нового працівника протягом першого місяця роботи. До його обов'язків входитиме (рис.2.12).



## Рисунок 2.12 – Обов'язки наставника

*Джерело: розроблено автором*

Доцільно встановити доплату наставникам у розмірі 8-10 % посадового окладу за кожного працівника, який успішно пройшов адаптаційний період. Для уникнення надмірного навантаження один наставник повинен одночасно супроводжувати не більше одного нового працівника.

Проведене оцінювання моделей лідерства показало значний рівень централізації управління в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». Основні кадрові рішення, корпоративні стандарти та правила організації роботи формуються центральним офісом компанії. За таких умов керівники магазинів мають обмежені можливості щодо оперативного вирішення частини кадрових і організаційних питань.

Для підвищення ефективності управління торговельною мережею доцільно здійснити часткову децентралізацію окремих управлінських процесів. Зокрема, керівникам магазинів можна надати більше повноважень (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Напрями розширення управлінських повноважень керівників магазинів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Напрямок делегування повноважень              | Сутність запропонованих змін                                                                                                   | Очікуваний результат                                                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Формування графіків роботи персоналу          | Надання керівникам магазинів права самостійно коригувати графіки змін залежно від навантаження магазину та наявності персоналу | Підвищення гнучкості організації роботи та зменшення кадрових перевантажень |
| Участь у добірї працівників                   | Залучення керівників магазинів до проведення співбесід і погодження кандидатів на вакансії                                     | Покращення відповідності працівників потребам конкретного магазину          |
| Застосування нематеріальної мотивації         | Надання права використовувати внутрішні форми заохочення працівників: подяки, відзнаки, рекомендації до преміювання            | Підвищення залученості персоналу та підтримка мотивації працівників         |
| Організація внутрішньої взаємодії в колективі | Самостійне проведення коротких командних зустрічей, адаптаційних бесід та внутрішніх комунікацій                               | Покращення командної взаємодії та внутрішнього психологічного клімату       |
| Вирішення поточних                            | Надання права оперативно вирішувати питання розподілу обов'язків, заміни працівників і організації роботи зміни                | Скорочення часу прийняття рішень та                                         |

|                       |  |                                               |
|-----------------------|--|-----------------------------------------------|
| організаційних питань |  | підвищення оперативності управління магазином |
|-----------------------|--|-----------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором*

Запровадження такого заходу дозволить підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити адаптацію управління до особливостей роботи окремих магазинів та знизити навантаження на центральний офіс компанії. Окрім цього, розширення управлінської самостійності керівників магазинів сприятиме розвитку ситуаційного та демократичного лідерства в системі управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

Проведемо оцінювання витрат на економічного результату від впровадження заходів щодо розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

З метою розрахунку витрат на реалізацію програми розвитку лідерських компетенцій врахуємо, що тренінги для керівників магазинів, адміністраторів та регіональних менеджерів заплановано проводити 2 рази на рік. У кожному тренінгу братиме участь по 30 осіб. Таким чином, загальна кількість учасників програми становитиме 60 осіб на рік.

Вартість одного дводенного тренінгу із залученням бізнес-тренера становить 25 000 грн. Витрати на кава-брейки визначено на рівні 350 грн на одного учасника, на роздаткові матеріали – 180 грн на одного учасника. Для працівників з інших населених пунктів, частка яких становитиме орієнтовно 50 % учасників, передбачено витрати на відрядження у розмірі 1 400 грн на одну особу. Витрати на реалізацію програми розвитку лідерських компетенцій керівників магазинів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» наведемо в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Витрати на реалізацію програми розвитку лідерських компетенцій керівників магазинів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Стаття витрат           | Вартість | Кількість | Сума, грн |
|-------------------------|----------|-----------|-----------|
| Послуги бізнес-тренера  | 25 000   | 2         | 50 000    |
| Кава-брейки             | 350      | 60        | 21 000    |
| Роздаткові матеріали    | 180      | 60        | 10 800    |
| Відрядження працівників | 1 400    | 30        | 42 000    |
| Організаційні витрати   | 3 000    | 2         | 6 000     |
| Разом                   |          |           | 129 800   |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, сума витрат на реалізацію програми розвитку лідерських компетенцій керівників магазинів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» складе 129,8 тис.грн. на рік.

З метою впровадження системи регулярного зворотного зв'язку доцільно проводити щомісячні короткі HR-опитування працівників магазинів та адміністративного персоналу через Google Forms і корпоративні канали комунікації. Окрім цього, передбачено організацію щоквартальних зустрічей керівників магазинів із працівниками для обговорення проблемних питань та пропозицій щодо покращення роботи.

Основні витрати будуть пов'язані з адмініструванням опитувань, підготовкою анкет, обробкою результатів та організацією внутрішніх зустрічей персоналу. Витрати на впровадження системи регулярного зворотного зв'язку в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» наведемо в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Витрати на впровадження системи регулярного зворотного зв'язку в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Стаття витрат                        | Вартість | Кількість | Сума, грн |
|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Розробка HR-анкет та форм опитування | 1 500    | 4         | 6 000     |
| Обробка результатів опитувань        | 1 000    | 12        | 12 000    |
| Організація зустрічей із персоналом  | 2 000    | 4         | 8 000     |
| Канцелярські та друковані матеріали  | 1 500    | 1         | 1 500     |
| Разом                                |          |           | 27 500    |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, витрати на впровадження системи регулярного зворотного зв'язку в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» складуть 27,5 тис. грн на рік.

З метою реалізації програми наставництва та адаптації персоналу передбачено закріплення наставників за новими працівниками магазинів протягом першого місяця роботи. Враховуючи рівень плинності кадрів, доцільно передбачити участь 30 наставників протягом року. Доплата наставнику становитиме 2 500 грн за одного працівника, який успішно пройшов адаптаційний період.

Окрім цього, у межах оптимізації системи менеджменту персоналу та покращення процесів адаптації виникає необхідність розробити комплексні адаптаційні матеріали для нових працівників. Зокрема, йдеться про деталізовані пам'ятки, короткі інструкції з виконання операційних завдань, а також внутрішні рекомендації щодо регламенту та специфіки роботи в магазині. Впровадження такого інструментарію дозволить стандартизувати базові процедури, мінімізувати вплив людського фактора на початкових етапах інтеграції співробітників, а також забезпечити ефективне збереження та передачу накопичених корпоративних знань безпосередньо на робочих місцях.

Таблиця 2.11 – Витрати на реалізацію програми наставництва та адаптації персоналу в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Стаття витрат                      | Вартість | Кількість | Сума, грн |
|------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Доплати наставникам                | 2 500    | 30        | 75 000    |
| Розробка адаптаційних матеріалів   | 5 000    | 1         | 5 000     |
| Друк адаптаційних матеріалів       | 120      | 60        | 7 200     |
| Організація адаптаційних зустрічей | 1 500    | 4         | 6 000     |
| Разом                              |          |           | 93 200    |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, витрати на реалізацію програми наставництва та адаптації персоналу в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» складуть 93,2 тис. грн на рік.

Часткова децентралізація управління магазинами не потребує значних фінансових витрат, оскільки передбачає перерозподіл управлінських повноважень між центральним офісом і керівниками магазинів. Основні витрати будуть пов'язані лише з оновленням внутрішніх регламентів та проведенням коротких консультацій для керівників магазинів.

Таблиця 2.12 – Витрати на реалізацію заходів із часткової децентралізації управління магазинами ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

| Стаття витрат                         | Вартість | Кількість | Сума, грн |
|---------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Оновлення внутрішніх регламентів      | 4 000    | 1         | 4 000     |
| Консультації для керівників магазинів | 2 000    | 4         | 8 000     |
| Друк внутрішніх матеріалів            | 1 500    | 1         | 1 500     |
| Разом                                 |          |           | 13 500    |

*Джерело: розроблено автором*

Загальна сума витрат на реалізацію заходів щодо розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» становитиме:

$$129\,800 + 27\,500 + 93\,200 + 13\,500 = 264\,000 \text{ грн.}$$

Отже, реалізація запропонованих заходів потребуватиме 264 тис. грн на рік. Основна частина витрат пов'язана з навчанням керівників та програмою наставництва, оскільки саме розвиток управлінських навичок і покращення адаптації працівників мають найбільший вплив на зниження плинності кадрів і покращення внутрішньої взаємодії в торговельній мережі.

Запропоновані заходи щодо розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» позитивно вплинуть на продуктивність праці, плинність кадрів і фінансові результати. Дослідження підтверджують, що навчання керівників, розвиток soft skills і вдосконалення управлінських практик сприяють зростанню продуктивності. Зокрема, впровадження управлінських практик може забезпечити приріст продуктивності на 17 % протягом першого року. З урахуванням часткового характеру запропонованих заходів прогнозований приріст продуктивності праці доцільно визначити на рівні 5 %. Водночас, враховуючи високий початковий рівень плинності кадрів у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» (35,55 % у 2025 році), очікуване зниження коефіцієнта плинності персоналу після впровадження заходів становитиме 4–6 %.

Прогноз впливу заходів на показники плинності та продуктивності праці наведено в табл.2.13.

Таблиця 2.13 – Вплив заходів на показники плинності та продуктивності праці

| Показники                            | 2025  | Прогноз | Відхилення, абс. |
|--------------------------------------|-------|---------|------------------|
| Продуктивність праці, тис.грн./особу | 1 542 | 1 619   | 77               |
| Коефіцієнт плинності персоналу, %    | 35,55 | 30,55   | -5,00            |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» дозволить підвищити продуктивність праці персоналу на 77 тис. грн/особу та знизити коефіцієнт плинності кадрів на 5 %.

Відповідно до зростання продуктивності праці, зростуть доходи на 5%:

$$1\,878\,178 * 5\% = 93\,909 \text{ тис.грн.}$$

Зростання умовно-змінної частини собівартості складе:

$$1\,304\,017 * 81\% * 5\% = 52\,813 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від ходів складе:

$$93\,909 - 52\,813 - 264 = 40\,832 \text{ тис.грн.}$$

Отже, за рахунок заходів щодо розвитку лідерства валовий дохід підприємства зросте на 7,2% (40 832 тис.грн.) за рік.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» дозволяє зробити висновок про складні умови функціонування підприємства у 2021-2025 роках. Скорочення доходів, від'ємні показники рентабельності та нестабільний рівень ліквідності свідчать про наявність фінансових і організаційних проблем у діяльності компанії. Попри зростання продуктивності праці та стабілізацію окремих операційних процесів, підприємство зберігає високий рівень фінансових ризиків. Значний масштаб торговельної мережі та складність координації структурних підрозділів підвищують значення ефективного управління персоналом і лідерських підходів у системі менеджменту підприємства. У зв'язку з цим доцільним є проведення оцінювання моделей лідерства, що використовуються в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

Проведене оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» показало, що управління персоналом підприємства переважно орієнтоване на контроль результатів, виконання KPI, дотримання корпоративних стандартів і підтримку операційної стабільності торговельної мережі. Результати опитування за методикою Д. Уелча засвідчили достатній рівень розвитку лідерських компетенцій,

проте нижчі оцінки отримали показники врахування думки працівників, зворотного зв'язку та підтримки психологічного клімату. Аналіз кадрових показників виявив високий рівень плинності персоналу, що у 2025 році становив 35,55 %, а також зниження сталості кадрового складу. За методикою І. Адізеса найбільш вираженою управлінською функцією є «Адміністратор» (38 %), тоді як функція «Інтегратор» має найнижчий рівень прояву (13 %). Отже, основним недоліком чинної моделі лідерства є переважання адміністративно-транзакційного управління над комунікаційною, інтеграційною та мотиваційною складовими, що обґрунтовує потребу в розвитку лідерських компетенцій керівників, посиленні зворотного зв'язку, наставництва та залучення працівників до внутрішніх управлінських процесів.

З метою розвитку лідерства в ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» запропоновано програму розвитку лідерських компетенцій керівників магазинів, впровадження системи регулярного зворотного зв'язку, розширення наставництва для нових працівників та часткову децентралізацію управління магазинами. Реалізація заходів спрямована на посилення комунікаційної, інтеграційної та мотиваційної складових управління персоналом, зниження кадрової нестабільності та підвищення результативності роботи торговельної мережі. Загальний бюджет впровадження становить 264 тис. грн на рік. Очікується, що заходи дозволять підвищити продуктивність праці на 5 %, або на 77 тис. грн/особу, знизити коефіцієнт плинності персоналу на 5 % та отримати економічний ефект у розмірі 40 832 тис. грн. Отже, запропоновані заходи є доцільними для вдосконалення моделі лідерства та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

## ВИСНОВКИ

1. Лідерство в системі менеджменту організації визначено як важливий чинник забезпечення ефективної взаємодії персоналу, підвищення результативності праці та підтримки організаційного розвитку. Встановлено, що лідерські якості керівників сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що поєднання управлінських функцій із лідерськими компетенціями підвищує конкурентоспроможність організації.

2. Визначено, що формування стратегії лідерства забезпечує узгодження розвитку лідерського потенціалу із довгостроковими цілями організації та потребами бізнесу. Встановлено, що ефективна стратегія лідерства повинна враховувати кількісні та якісні характеристики лідерів, необхідні компетенції, поведінкові моделі та особливості командної взаємодії. З'ясовано, що оцінювання розривів між поточним і цільовим станом лідерського потенціалу дозволяє визначити пріоритети його розвитку та підтримати реалізацію стратегічних змін.

3. Встановлено, що оцінювання ефективності впровадження моделей лідерства повинно охоплювати як рівень інтеграції лідерських практик у систему управління персоналом, так і їх вплив на результати діяльності організації. Визначено доцільність використання комплексу методів оцінювання, зокрема опитувань, інтерв'ю, спостереження, фокус-груп і аналізу соціальних мереж, для виявлення формальних і неформальних лідерів та оцінювання їхнього впливу на колектив. Обґрунтовано, що комплексний підхід до оцінювання дозволяє підвищити об'єктивність аналізу лідерського потенціалу організації.

4. Аналіз діяльності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» показав, що у 2021-2025 роках підприємство працювало в складних умовах, що позначилося на скороченні кількості магазинів, зниженні доходу та збереженні збитковості. Попри поступове відновлення торговельної мережі й зростання продуктивності праці, фінансовий стан компанії залишається нестабільним через від'ємну рентабельність,

недостатню ліквідність і нестачу власних оборотних ресурсів. Це посилює значення ефективного управління персоналом і розвитку лідерських підходів у діяльності підприємства.

5. Оцінювання моделей лідерства ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» засвідчило переважання адміністративних і транзакційних підходів, орієнтованих на контроль, виконання КРІ та дотримання корпоративних стандартів. За результатами опитування виявлено достатній рівень лідерських компетенцій керівників, однак слабшими залишаються зворотний зв'язок, врахування думки працівників і підтримка психологічного клімату. Висока плинність персоналу та низький рівень інтеграційної функції за методикою І. Адізеса підтвердили потребу в посиленні комунікаційної та мотиваційної складових лідерства.

6. З метою розвитку лідерства на ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» запропоновано програму навчання керівників магазинів, систему регулярного зворотного зв'язку, розширення наставництва та часткову децентралізацію управління магазинами. Запропоновані заходи спрямовані на покращення комунікації, зниження кадрової нестабільності, підвищення залученості працівників і розвиток управлінської самостійності керівників. Річний бюджет реалізації становить 264 тис. грн, що є економічно обґрунтованим, оскільки запропоновані заходи спрямовані на розвиток лідерських компетенцій, покращення внутрішньої комунікації, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «ДЦ УКРАЇНА».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
2. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40-44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40>
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 1 (159). С. 88-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
4. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилi лiдерства та iх вплив на управлiння пiдприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 5. 75-83.С.
7. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
8. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
9. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Емоційне лідерство в групі: ресурси і ризики. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 1. Т. 3. С. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2020.1-3.12>

10. Бабенко О. М. Напрями удосконалення методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 20217. № 5 (05). С. 87-93.
11. Деркач Л.Ю. Методи аналізу та підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16/2024. С. 301-308. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13>
12. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*. 2013. № 56 (1). 84—112.
13. Ключко А.О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Психологія*. 2020. №3. С. 81-87.
14. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Менеджмент*. 2021. №2 (74). С.134-144.
15. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття лідерство. *Наукові записки*. 2021. № (197). С. 17-20.
16. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
17. Гавриш М.О., Драмарецька К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Economics and business management*. 2022. № 3. С. 18-28.
18. Гребешкова О. М., Малярчук О. Г., Кубарева І. В. Лідерство та партнерство в бізнесі: Практикум. К.: КНЕУ, 2021.
19. Кожушко Л. Ф., Щербакова, А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. № 4 (92). С. 85-95.

20. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 4 (96). С. 26-35.
21. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. К. : Фабула, 2019. 240 с.
22. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120-138.
23. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1-2 (278-279). С. 59-65.
24. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Загоруйко В.Л. Профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. No28. С.62-69.
25. Маковецька І.М., Ярґін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 38-41.
26. Нісходовська О. Ю. Формування маркетингової стратегії управління конкурентністю підприємств з вирощуванню круп'яних культур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/275/263> (дата звернення: 20.02.2025).
27. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 95-104.
28. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3(19). С. 089-098.
29. Прочан А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 3. С.31-36.

30. Ротація співробітників: способи переміщення фахівців усередині організації. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/rotaciya-kadrov-sposoby-peremeshheniya-sotrudnikov-vnutri-organizacii> (дата звернення: 20.02.2025).

31. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9081> (дата звернення: 20.02.2025).

32. Система оцінки персоналу методом зворотного зв'язку HR.360 °. URL: <https://softlist.ua/servises/360> (дата звернення: 20.02.2025).

33. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 20.02.2025).

34. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392> (дата звернення: 20.02.2025).

35. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57). С. 24-31.

36. Шатілова О.В., Нікулін В.Ю. Маркетингова стратегія бізнес-організації в умовах цифрової трансформації: Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності: 36. Матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 листопада 2021 р.: [Електронний ресурс], К.: КНЕУ, 2021. С. 155-158.

37. Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (41). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1577/1518> (дата звернення: 20.02.2025).

38. Яценко Г. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1745/1681> (дата звернення: 20.02.2025).

39. Aliasgar Dohadwala «The Role Of Leadership In Successful Business Transformation». Nov 6. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/11/06/the-role-of-leadership-in-successful-business-transformation/> (дата звернення: 20.02.2025).

40. Arden Shaw: 7 Steps to Creating a Successful Leadership Strategy. Стаття від 7.05.2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/7-steps-creating-successful-leadership-strategy-arden-shaw-nan3c> (дата звернення: 20.02.2025).

41. Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. Does Management Matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*. 2013. Vol. 128. Issue 1. P. 1-51. URL: <https://poverty-action.org/sites/default/files/publications/Does-Management-Matter-Evidence-from-India-Bloom-et-al-2013.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).

42. Chan W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. 2005. 256 p.

43. Collins J. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All* (Good to Great, 5). Harper Business. 2011. 320 p.

44. Daft Richard L. *Leadership Lessons*. Cengage Learning. 2014. 528 p.

45. Gankhuyag G., Zanabazar A., Baljinnyam E., Dondog J. How Employees' Engagement Mediates Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance: Case of Private Universities in Mongolia. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 2025. Vol. 12. № 2. P. 38-50.

46. Gibson James, Ivancevich John, Konopaske Robert. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th Ed. McGraw-Hill Education, 2011. 640 p.

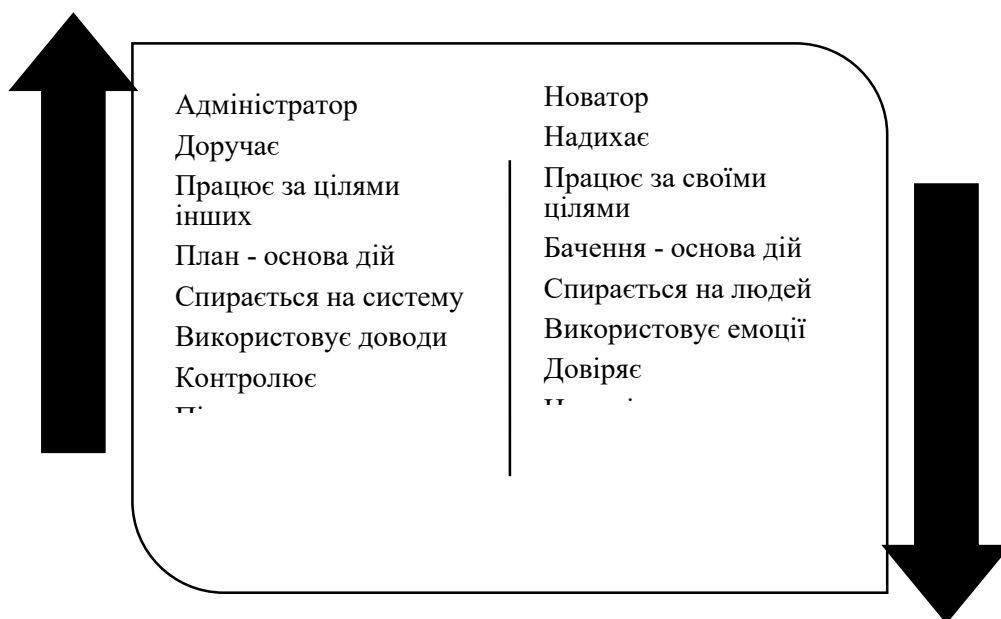
47. Kotler F., Keller K.L. Marketing management. New York: The Free Press, 2018. 800 p.

48. Kouzes James M., Posner Barry Z. The Leadership Challenge. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (J-B Leadership Challenge: Kouzes/Posner). Jossey-Bass. 2017. 400 p.

49. Prada M. F., Rucci G., Urzúa S. Training, Soft Skills and Productivity: Evidence from a Field Experiment in Retail. IDB Working Paper Series. 2019. 40 p. URL: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/Training\\_Soft\\_Skills\\_and\\_Productivity\\_Evidence\\_from\\_a\\_Field\\_Experiment\\_in\\_Retail\\_en\\_en.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/Training_Soft_Skills_and_Productivity_Evidence_from_a_Field_Experiment_in_Retail_en_en.pdf) (дата звернення: 20.04.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Різниця між лідером і керівником

*Джерело: складено автором на основі [44]*

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року

| Актив                                                            | Код         | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
|------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                          |                         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000        | 475                      | 365                     |
| Первісна вартість                                                | 1001        | 10062                    | 10062                   |
| Накопичена амортизація                                           | 1002        | 9587                     | 9697                    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 3089                     | 3043                    |
| Основні засоби                                                   | 1010        | 44560                    | 47315                   |
| Первісна вартість                                                | 1011        | 286124                   | 278472                  |
| Знос                                                             | 1012        | 241564                   | 231157                  |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015        | 0                        | -                       |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                      | 1016        | 0                        | -                       |
| Знос інвестиційної нерухомості                                   | 1017        | 0                        | -                       |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020        | 0                        | -                       |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів             | 1021        | 0                        | -                       |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів        | 1022        | 0                        | -                       |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |             |                          |                         |
| Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                        | -                       |
| Інші фінансові інвестиції                                        | 1035        | 0                        | -                       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 0                        | -                       |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 0                        | -                       |
| Гудвіл                                                           | 1050        | 0                        | -                       |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060        | 0                        | -                       |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065        | 0                        | -                       |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 191784                   | 168101                  |
| <b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>                  | <b>1095</b> | <b>239908</b>            | <b>218824</b>           |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                          |                         |
| Запаси                                                           | 1100        | 556464                   | 612576                  |
| Виробничі запаси                                                 | 1101        | 704                      | 1204                    |
| Незавершене виробництво                                          | 1102        | 0                        | -                       |
| Готова продукція                                                 | 1103        | 0                        | -                       |
| Товари                                                           | 1104        | 555759                   | 611372                  |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110        | 0                        | -                       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115        | 0                        | -                       |
| Векселі одержані                                                 | 1120        | 0                        | -                       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 31730                    | 32054                   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |             |                          |                         |
| За виданими авансами                                             | 1130        | 73455                    | 87732                   |
| З бюджетом                                                       | 1135        | 3161                     | 3198                    |

|                                                                         |             |                |                |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| У тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | 2986           | 3196           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | 1140        | 0              | -              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | 1145        | 25269          | 25255          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 8069           | 8934           |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | 0              | -              |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 94309          | 88213          |
| Готівка                                                                 | 1166        | 2879           | 2755           |
| Рахунки в банках                                                        | 1167        | 82383          | 76804          |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 2907           | 1251           |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0              | -              |
| у тому числі:                                                           |             |                |                |
| Резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181        | 0              | -              |
| Резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0              | -              |
| Резервах незароблених премій                                            | 1183        | 0              | -              |
| Інших страхових резервах                                                | 1184        | 0              | -              |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 14619          | 14739          |
| <b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>                          | <b>1195</b> | <b>809983</b>  | <b>873952</b>  |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>       | <b>-</b>       |
| <b>Баланс (Усього активів)</b>                                          | <b>1300</b> | <b>1049891</b> | <b>1092776</b> |

| Пасив                                                | Код         | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
|------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                            |             |                          |                         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400        | 58600                    | 58600                   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401        | 0                        | -                       |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405        | 0                        | -                       |
| Додатковий капітал                                   | 1410        | -181                     | -181                    |
| Емісійний дохід                                      | 1411        | 0                        | -                       |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412        | -181                     | -181                    |
| Резервний капітал                                    | 1415        | 0                        | -                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420        | -542691                  | -953595                 |
| Неоплачений капітал                                  | 1425        | 0                        | -                       |
| Вилучений капітал                                    | 1430        | 0                        | -                       |
| Інші резерви                                         | 1435        | 0                        | -                       |
| <b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>        | <b>1495</b> | <b>-484272</b>           | <b>-895176</b>          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |             |                          |                         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500        | 0                        | -                       |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505        | 0                        | -                       |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510        | 0                        | -                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515        | 197359                   | 186875                  |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520        | 0                        | -                       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521        | 0                        | -                       |
| Цільове фінансування                                 | 1525        | 0                        | -                       |

|                                                                                                          |             |                |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526        | 0              | -              |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530        | 0              | -              |
| у тому числі:                                                                                            |             |                |                |
| Резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1531        | 0              | -              |
| Резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532        | 0              | -              |
| Резерв незароблених премій                                                                               | 1533        | 0              | -              |
| Інші страхові резерви                                                                                    | 1534        | 0              | -              |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535        | 0              | -              |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540        | 0              | -              |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545        | 0              | -              |
| <b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>                                 | <b>1595</b> | <b>197359</b>  | <b>186875</b>  |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                |                |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 0              | -              |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 0              | -              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                |                |
| Довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 0              | -              |
| Товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 308394         | 330144         |
| Розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 9195           | 5793           |
| У тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 0              | -              |
| Розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 2806           | 3227           |
| Розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 17218          | 12663          |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635        | 2743           | 3222           |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 0              | -              |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 936647         | 1387157        |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0              | -              |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 59800          | 58838          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0              | -              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0              | -              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 1              | 33             |
| <b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>                                      | <b>1695</b> | <b>1336804</b> | <b>1801077</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>       | <b>-</b>       |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>       | <b>-</b>       |
| <b>Баланс (Усього пасивів)</b>                                                                           | <b>1900</b> | <b>1049891</b> | <b>1092776</b> |

## Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік

### Фінансові результати

| Стаття                                                         | Код      | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|----------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 200<br>0 | 1878178                  | 1901802                    |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 201<br>0 | -                        | 0                          |

|                                                                                       |          |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|
| Премії підписані, валова сума                                                         | 201<br>1 | -       | 0       |
| Премії, передані у перестраховання                                                    | 201<br>2 | -       | 0       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 201<br>3 | -       | 0       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених                                   | 201<br>4 | -       | 0       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 205<br>0 | 1304017 | 1269270 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 207<br>0 | -       | 0       |
| Валовий:                                                                              |          |         |         |
| Прибуток                                                                              | 209<br>0 | 574161  | 632532  |
| Збиток                                                                                | 209<br>5 | -       | -       |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 210<br>5 | -       | 0       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 211<br>0 | -       | 0       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 211<br>1 | -       | 0       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 211<br>2 | -       | 0       |
| Інші операційні доходи                                                                | 212<br>0 | 5797    | 17617   |
| у тому числі:                                                                         |          |         |         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 212<br>1 | -       | 0       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 212<br>2 | -       | 0       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 212<br>3 | -       | 0       |
| Адміністративні витрати                                                               | 213<br>0 | 225495  | 223784  |
| Витрати на збут                                                                       | 215<br>0 | 580261  | 614786  |
| Інші операційні витрати                                                               | 218<br>0 | 144024  | 24226   |
| у тому числі:                                                                         |          |         |         |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 218<br>1 | -       | 0       |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 218<br>2 | -       | 0       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |          |         |         |
| Прибуток                                                                              | 219<br>0 | -       | -       |
| Збиток                                                                                | 219<br>5 | 369822  | 212647  |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 220<br>0 | -       | 0       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 222<br>0 | 1703    | 1224    |

|                                                                 |          |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|
| Інші доходи                                                     | 224<br>0 | -      | 0      |
| у тому числі:                                                   |          |        |        |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 224<br>1 | -      | 0      |
| Фінансові витрати                                               | 225<br>0 | 42995  | 46086  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 225<br>5 | -      | 0      |
| Інші витрати                                                    | 227<br>0 | -      | 0      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 227<br>5 | -      | 0      |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |          |        |        |
| Прибуток                                                        | 229<br>0 | -      | -      |
| Збиток                                                          | 229<br>5 | 411114 | 257509 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 230<br>0 | 210    | 0      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 230<br>5 | -      | 0      |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |          |        |        |
| Прибуток                                                        | 235<br>0 | -      | -      |
| Збиток                                                          | 235<br>5 | 410904 | 257509 |

#### Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код              | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 240<br>0         | -                        | 0                          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 240<br>5         | -                        | 0                          |
| Накопичені курсові різниці                                          | 241<br>0         | -                        | 0                          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 241<br>5         | -                        | 0                          |
| Інший сукупний дохід                                                | 244<br>5         | -                        | 0                          |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>245<br/>0</b> | <b>0</b>                 | <b>0</b>                   |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 245<br>5         | -                        | 0                          |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>246<br/>0</b> | <b>0</b>                 | <b>0</b>                   |
| <b>Сукупний дохід</b>                                               | <b>246<br/>5</b> | <b>-410904</b>           | <b>-257509</b>             |

#### Елементи операційних витрат

| Стаття | Код | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|--------|-----|--------------------------|----------------------------|
|--------|-----|--------------------------|----------------------------|

|                                  |                  |               |               |
|----------------------------------|------------------|---------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 250<br>0         | 49233         | 21645         |
| Витрати на оплату праці          | 250<br>5         | 330820        | 338990        |
| Відрахування на соціальні заходи | 251<br>0         | 60756         | 63068         |
| Амортизація                      | 251<br>5         | 159562        | 159664        |
| Інші операційні витрати          | 252<br>0         | 349409        | 279430        |
| <b>Разом</b>                     | <b>255<br/>0</b> | <b>949780</b> | <b>862797</b> |

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Стаття                                                     | Код      | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|----------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 260<br>0 | -                        | -                          |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 260<br>5 | -                        | -                          |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 261<br>0 | -                        | -                          |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 261<br>5 | -                        | -                          |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 265<br>0 | -                        | 0                          |

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

| Актив                                                            | Код         | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
|------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                          |                         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000        | 647                      | 649                     |
| Первісна вартість                                                | 1001        | 9555                     | 10062                   |
| Накопичена амортизація                                           | 1002        | 8908                     | 9413                    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 1580                     | 13361                   |
| Основні засоби                                                   | 1010        | 45572                    | 29585                   |
| Первісна вартість                                                | 1011        | 327616                   | 290621                  |
| Знос                                                             | 1012        | 282044                   | 261036                  |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015        | 0                        | -                       |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                      | 1016        | 0                        | -                       |
| Знос інвестиційної нерухомості                                   | 1017        | 0                        | -                       |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020        | 0                        | -                       |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів             | 1021        | 0                        | -                       |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів        | 1022        | 0                        | -                       |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |             |                          |                         |
| Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                        | -                       |
| Інші фінансові інвестиції                                        | 1035        | 0                        | -                       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 0                        | -                       |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 0                        | -                       |
| Гудвіл                                                           | 1050        | 0                        | -                       |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060        | 0                        | -                       |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065        | 0                        | -                       |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 145544                   | 171721                  |
| <b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>                  | <b>1095</b> | <b>193343</b>            | <b>215316</b>           |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                          |                         |
| Запаси                                                           | 1100        | 368640                   | 482823                  |
| Виробничі запаси                                                 | 1101        | 928                      | 328                     |
| Незавершене виробництво                                          | 1102        | 0                        | -                       |
| Готова продукція                                                 | 1103        | 0                        | -                       |
| Товари                                                           | 1104        | 367712                   | 482495                  |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110        | 0                        | -                       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115        | 0                        | -                       |
| Векселі одержані                                                 | 1120        | 0                        | -                       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 20838                    | 33456                   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |             |                          |                         |
| За виданими авансами                                             | 1130        | 86995                    | 85817                   |
| З бюджетом                                                       | 1135        | 3014                     | 3059                    |
| У тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 2986                     | 2986                    |

|                                                                         |             |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | 1140        | 0             | -             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | 1145        | 23630         | 25402         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 3744          | 1912          |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | 0             | -             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 108783        | 42166         |
| Готівка                                                                 | 1166        | 4439          | 3439          |
| Рахунки в банках                                                        | 1167        | 92509         | 24047         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 1349          | 2760          |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0             | -             |
| у тому числі:                                                           |             |               |               |
| Резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181        | 0             | -             |
| Резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0             | -             |
| Резервах незароблених премій                                            | 1183        | 0             | -             |
| Інших страхових резервах                                                | 1184        | 0             | -             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 9913          | 12944         |
| <b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>                          | <b>1195</b> | <b>626906</b> | <b>690339</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>0</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Баланс (Усього активів)</b>                                          | <b>1300</b> | <b>820249</b> | <b>905655</b> |

| Пасив                                                | Код         | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
|------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                            |             |                          |                         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400        | 58600                    | 58600                   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401        | 0                        | -                       |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405        | 0                        | -                       |
| Додатковий капітал                                   | 1410        | -181                     | -181                    |
| Емісійний дохід                                      | 1411        | 0                        | -                       |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412        | -181                     | -181                    |
| Резервний капітал                                    | 1415        | 0                        | -                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420        | -113192                  | -297121                 |
| Неоплачений капітал                                  | 1425        | 0                        | -                       |
| Вилучений капітал                                    | 1430        | 0                        | -                       |
| Інші резерви                                         | 1435        | 0                        | -                       |
| <b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>        | <b>1495</b> | <b>-54773</b>            | <b>-238702</b>          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |             |                          |                         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500        | 0                        | -                       |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505        | 0                        | -                       |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510        | 0                        | -                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515        | 144424                   | 176841                  |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520        | 0                        | -                       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521        | 0                        | -                       |
| Цільове фінансування                                 | 1525        | 0                        | -                       |
| Благодійна допомога                                  | 1526        | 0                        | -                       |

|                                                                                                          |             |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Страхові резерви                                                                                         | 1530        | 0             | -             |
| у тому числі:                                                                                            |             |               |               |
| Резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1531        | 0             | -             |
| Резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532        | 0             | -             |
| Резерв незароблених премій                                                                               | 1533        | 0             | -             |
| Інші страхові резерви                                                                                    | 1534        | 0             | -             |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535        | 0             | -             |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540        | 0             | -             |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545        | 0             | -             |
| <b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>                                 | <b>1595</b> | <b>144424</b> | <b>176841</b> |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |               |               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 0             | -             |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 0             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |               |               |
| Довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 0             | -             |
| Товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 280142        | 273336        |
| Розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 10421         | 11646         |
| У тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 0             | -             |
| Розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 6272          | 6214          |
| Розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 8880          | 10249         |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635        | 2343          | 2168          |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 0             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        | 315925        | 576425        |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650        | 0             | -             |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 106614        | 87477         |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0             | -             |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0             | -             |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 1             | 1             |
| <b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>                                      | <b>1695</b> | <b>730598</b> | <b>967516</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>      | <b>-</b>      |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Баланс (Усього пасивів)</b>                                                                           | <b>1900</b> | <b>820249</b> | <b>905655</b> |

### Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

#### Фінансові результати

| Стаття                                                         | Код      | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|----------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 200<br>0 | 1814245                  | 1659530                    |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 201<br>0 | -                        | 0                          |

|                                                                                       |          |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|
| Премії підписані, валова сума                                                         | 201<br>1 | -       | 0       |
| Премії, передані у перестраховання                                                    | 201<br>2 | -       | 0       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 201<br>3 | -       | 0       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених                                   | 201<br>4 | -       | 0       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 205<br>0 | 1573399 | 1496876 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 207<br>0 | -       | 0       |
| Валовий:                                                                              |          |         |         |
| Прибуток                                                                              | 209<br>0 | 240846  | 162654  |
| Збиток                                                                                | 209<br>5 | -       | -       |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 210<br>5 | -       | 0       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 211<br>0 | -       | 0       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 211<br>1 | -       | 0       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 211<br>2 | -       | 0       |
| Інші операційні доходи                                                                | 212<br>0 | 23246   | 37463   |
| у тому числі:                                                                         |          |         |         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 212<br>1 | -       | 0       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 212<br>2 | -       | 0       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 212<br>3 | -       | 0       |
| Адміністративні витрати                                                               | 213<br>0 | 178425  | 166785  |
| Витрати на збут                                                                       | 215<br>0 | 200857  | 188738  |
| Інші операційні витрати                                                               | 218<br>0 | 49989   | 295526  |
| у тому числі:                                                                         |          |         |         |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 218<br>1 | -       | 0       |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 218<br>2 | -       | 0       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |          |         |         |
| Прибуток                                                                              | 219<br>0 | -       | -       |
| Збиток                                                                                | 219<br>5 | 165179  | 450932  |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 220<br>0 | -       | 0       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 222<br>0 | 2437    | 10364   |

|                                                                 |          |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|
| Інші доходи                                                     | 224<br>0 | 7011   | 0      |
| у тому числі:                                                   |          |        |        |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 224<br>1 | -      | 0      |
| Фінансові витрати                                               | 225<br>0 | 28198  | 46995  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 225<br>5 | -      | 0      |
| Інші витрати                                                    | 227<br>0 | -      | 85500  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 227<br>5 | -      | 0      |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |          |        |        |
| Прибуток                                                        | 229<br>0 | -      | -      |
| Збиток                                                          | 229<br>5 | 183929 | 573063 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 230<br>0 | -      | -63256 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 230<br>5 | -      | 0      |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |          |        |        |
| Прибуток                                                        | 235<br>0 | -      | -      |
| Збиток                                                          | 235<br>5 | 183929 | 636319 |

## Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код              | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 240<br>0         | -                        | 0                          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 240<br>5         | -                        | 0                          |
| Накопичені курсові різниці                                          | 241<br>0         | -                        | 0                          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 241<br>5         | -                        | 0                          |
| Інший сукупний дохід                                                | 244<br>5         | -                        | 0                          |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>245<br/>0</b> | <b>0</b>                 | <b>0</b>                   |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 245<br>5         | -                        | 0                          |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>246<br/>0</b> | <b>0</b>                 | <b>0</b>                   |
| <b>Сукупний дохід</b>                                               | <b>246<br/>5</b> | <b>-183929</b>           | <b>-636319</b>             |

## Елементи операційних витрат

| Стаття | Код | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|--------|-----|--------------------------|----------------------------|
|--------|-----|--------------------------|----------------------------|

|                                  |                  |               |               |
|----------------------------------|------------------|---------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 250<br>0         | 20342         | 259714        |
| Витрати на оплату праці          | 250<br>5         | 126609        | 123439        |
| Відрахування на соціальні заходи | 251<br>0         | 21426         | 20512         |
| Амортизація                      | 251<br>5         | 141826        | 175339        |
| Інші операційні витрати          | 252<br>0         | 122897        | 72045         |
| <b>Разом</b>                     | <b>255<br/>0</b> | <b>433100</b> | <b>651049</b> |

## Анкета оцінювання особливостей взаємодії керівників із персоналом у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»

Шановний респонденте!

Просимо Вас оцінити наведені твердження щодо особливостей взаємодії керівників із персоналом у ТОВ «ДЦ УКРАЇНА». Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою:

- 1 – повністю не згоден;
- 2 – частково не згоден;
- 3 – важко відповісти;
- 4 – згоден;
- 5 – повністю згоден.

| №  | Твердження                                                              | Оцінка |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1  | Керівники підтримують ефективну комунікацію з працівниками              |        |
| 2  | Працівники можуть звернутися до керівника для вирішення робочих питань  |        |
| 3  | Керівники підтримують командну взаємодію в колективі                    |        |
| 4  | Керівники враховують думку працівників під час прийняття рішень         |        |
| 5  | Керівники підтримують позитивний психологічний клімат у колективі       |        |
| 6  | Працівники отримують підтримку від керівників у складних ситуаціях      |        |
| 7  | Керівники сприяють професійному розвитку персоналу                      |        |
| 8  | Керівники справедливо оцінюють результати роботи працівників            |        |
| 9  | У колективі підтримується взаємоповага між працівниками та керівниками  |        |
| 10 | Керівники оперативно реагують на проблеми в роботі персоналу            |        |
| 11 | Працівники отримують достатній рівень зворотного зв'язку від керівників |        |
| 12 | Керівники сприяють підтримці мотивації персоналу                        |        |