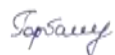


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



М.О. Горбашевська

«31» травня 2025 р.

**«РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти освітньо-
професійної програми «Менеджмент»

Сіденко Надії Юріївни

Науковий керівник:

Ткаченко Олена Георгіївна

к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів

Рецензент:

Тараненко Ірина Всеволодівна,
д.е.н., професор кафедри

міжнародного маркетингу

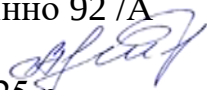
Університету ім. Альфреда Нобеля
(м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 92 /А

Секретар ЕК

«09» червня 2025 р.



Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри К.Є.Н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Сіденко Надія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток концепції лідерства в системі менеджменту організації

керівник роботи Ткаченко Олена Георгіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення лідерських якостей в системі менеджменту організації.

Об'єктом дослідження постає процес формування і розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації.

Предметом дослідження виступають методи і технології розвитку лідерства в системі менеджменту організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Теоретичні властивості лідерства в управлінні компанією

1.2. Визначення рівня розвитку професійних якостей керівника

1.3. Якості, якими має володіти менеджер, та особливості оцінки його впливу

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К»

2.3. Аналіз ефективності керівництва та менеджменту компанії

РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом

3.2. Шляхи розвитку лідерських якостей керівного складу компанії

3.3. Напрями концепції лідерства у ТОВ «Епіцентр-К»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання _____ «16» _____ лютого 2025 року

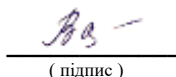
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	9.06-12.06.2025	

Студент

Сіденко Н.Ю.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)Ткаченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Теоретичні властивості лідерства в управлінні компанією.....	7
1.2. Визначення рівня розвитку професійних якостей керівника	9
1.3. Якості, якими має володіти менеджер, та особливості оцінки його впливу.....	13
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	16
2.1. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К».....	16
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К».....	23
2.3. Аналіз ефективності керівництва та менеджменту компанії	26
Висновки до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	31
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом	31
3.2. Шляхи розвитку лідерських якостей керівного складу компанії	36
3.3. Напрями концепції лідерства у ТОВ «Епіцентр-К»	39
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ.....	44
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Нині різні бізнес-структури, великі, середні і малі підприємства України здійснюють свою діяльність в складних соціально-економічних умовах, які вимагають значної уваги до удосконалення управління і досягнення високих показників ефективності господарської діяльності, що є запорукою конкурентоспроможності на ринку. Злагоджена робота персоналу, ефективне використання всіх видів ресурсів, залучення до сумісної діяльності задля досягнення задекларованих цілей можливі лише за наявності лідера, за наявності лідерських якостей у керівників різних ланок управління.

Традиційний підхід до підготовки управлінців передбачає розвиток лідерських якостей, оскільки вважається, що формальний лідер не може забезпечити досягнення цілей, поставлених перед організацією. Водночас, розширення та ускладнення ієрархії сучасних бізнес-структур, особливо великих національних і міжнародних корпорацій, призводять до зростання ролі адміністраторів, зниження творчої активності та лідерських амбіцій персоналу.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності формування в сучасних умовах ринкової економіки та швидких змін у бізнес-середовищі ефективного управління організацією, що неможливе без наявності сильного лідерства.

Лідерські якості керівника впливають на мотивацію персоналу, продуктивність праці та загальний розвиток організації. Дослідження концепції лідерства та його впливу на управління особливо актуальне для великих підприємств, таких як ТОВ «Епіцентр-К», яке є лідером українського ринку роздрібної торгівлі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення лідерських якостей в системі менеджменту організації.

Досягнення поставленої мети передбачає рішення наступних задач

дослідження:

- узагальнити і систематизувати теоретичні аспекти керівництва та лідерства в системі менеджменту організації;
- визначити основні якості, якими має володіти менеджер;
- проаналізувати основні показники діяльності та оцінити фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К»;
- оцінити ефективність керівництва та менеджменту компанії;
- обґрунтувати напрями розвитку лідерських якостей управлінського персоналу в системі менеджменту ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єктом дослідження постає процес формування і розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації.

Предметом дослідження виступають методи і технології розвитку лідерства в системі менеджменту організації.

У процесі дослідження використано методи аналізу і систематизації наукової літератури із проблеми менеджменту для визначення значення лідерства в управлінні організацією; синтез, порівняння, метод класифікації і узагальнення для визначення рівня розвитку професійних якостей керівника; методи економічного аналізу для оцінки діяльності і фінансового стану підприємства; діагностичні методи для оцінки і аналізу ефективності керівництва та менеджменту компанії; системний – для визначення напрямів удосконалення лідерських якостей управлінського персоналу і управління персоналом в цілому.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, науковців і практиків, публікації в наукових виданнях з менеджменту, наукові статті, навчальна і методична література, данні із роботи підприємства, бухгалтерська і статистична звітність.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Теоретичні властивості лідерства в управлінні компанією

Лідерство є ключовим елементом успішного управління компанією, оскільки забезпечує спрямування діяльності команди, підтримку корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей. Теоретичні властивості лідерства вивчаються як з точки зору управлінських підходів, так і з психологічного, соціологічного та організаційного аспектів.

Лідерство в управлінні є невід'ємною складовою ефективної діяльності будь-якої організації. Воно полягає не лише в умінні приймати рішення, а й у здатності впливати на поведінку співробітників, формувати цілі та пріоритети компанії. У теорії менеджменту лідерство зазвичай визначається як процес, в якому особа (лідер) впливає на групу людей задля досягнення спільної мети [3].

Основні властивості лідерства в управлінні [1]:

- візія: лідер має чітке бачення майбутнього компанії і здатність комунікувати це бачення всім членам колективу;
- мотивація: лідер має вміння надихати людей на досягнення цілей, забезпечуючи високий рівень мотивації;
- комунікація: здатність ефективно взаємодіяти з усіма рівнями персоналу, бути відкритим до зворотного зв'язку і вміння вести переговори;
- прийняття рішень: лідер приймає важливі рішення в умовах невизначеності та високої відповідальності.

Значення лідерства в управлінні [4]:

- формування позитивного клімату в організації;
- підтримка інновацій та змін;
- забезпечення стратегічного розвитку компанії.

Розрізняють чотири теорії лідерства [8]:

1. Теорія рис. Ця теорія стверджує, що лідерами народжуються, а не стають. Вона передбачає наявність у лідерів певних природжених якостей: впевненість у собі, харизма, високий інтелект, емоційна стабільність.

2. Теорія стилів лідерства класифікує лідерів за стилем управління:

– авторитарний стиль: жорсткий контроль, прийняття рішень без обговорень.

– демократичний стиль: залучення команди до прийняття рішень.

– ліберальний стиль: мінімальний контроль, надання команди повної автономії.

3. Ситуаційна теорія передбачає, що ефективність лідерства залежить від ситуації. Найкращий стиль управління обирається залежно від рівня зрілості команди та складності завдання.

4. Теорія трансформаційного лідерства. Лідери цього типу надихають своїх підлеглих, створюють мотивацію для перевищення стандартних очікувань і сприяють розвитку інновацій (рис. 1.1).

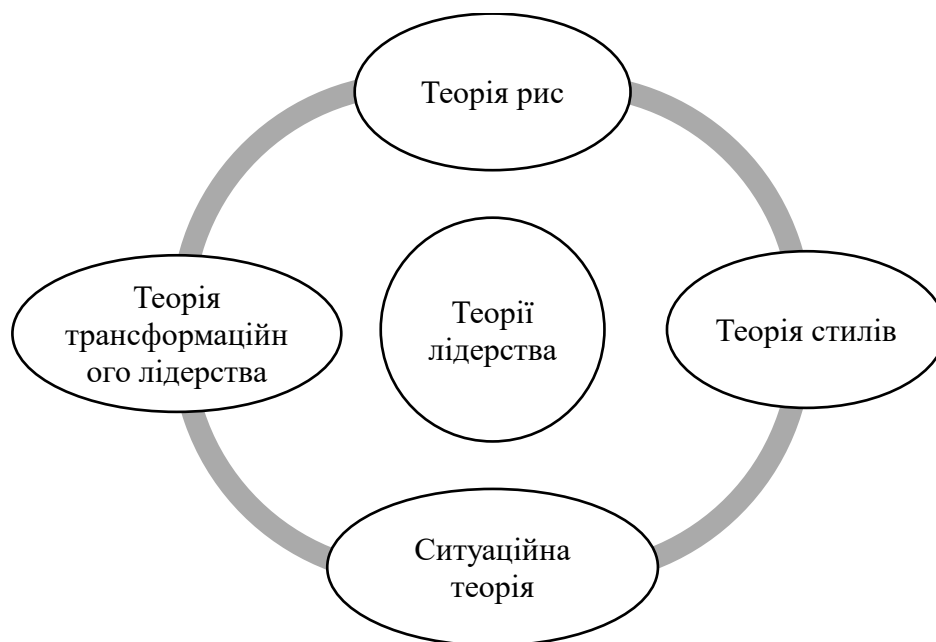


Рис. 1.1. Теорії лідерства в наукових дослідженнях

До властивостей ефективного лідера відносять такі [2]:

- комунікаційні навички: здатність чітко передавати інформацію та слухати;
- емоційний інтелект: вміння розпізнавати та управляти емоціями власними і підлеглих;[12]
- мотивація: здатність мотивувати співробітників до досягнення цілей;
- стратегічне мислення: передбачення майбутніх викликів і розробка планів розвитку;
- вирішення конфліктів: здатність ефективно вирішувати проблемні ситуації;
- гнучкість: адаптація до змін.

Лідер відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури. Його поведінка та принципи формують цінності компанії, атмосферу в колективі та рівень задоволеності працівників.[6]

Отже, лідерство — це багатогранний феномен, що має важливі теоретичні властивості в управлінні компанією. Успіх організації значною мірою залежить від здатності лідера обирати відповідний стиль управління, надихати співробітників та адаптуватися до змін.

1.2. Визначення рівня розвитку професійних якостей керівника

Рівень розвитку професійних якостей керівника є ключовим фактором, що визначає ефективність управління та успіх організації. Для оцінки цього рівня важливо враховувати широкий спектр компетенцій, включно з управлінськими, комунікативними, стратегічними та особистісними характеристиками [3]. Для оцінки рівня розвитку професійних якостей керівника використовуються різні критерії [15], показники і методи оцінки, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Критерії оцінки рівня розвитку професійних якостей керівника

Критерій	Показники оцінки	Метод оцінки	Джерело інформації
1. Комунікативні навички	- Вміння чітко та ефективно висловлювати свої думки	- Оцінка під час співбесід, презентацій, нарад	- Відгуки підлеглих, колег, керівництва
	- Вміння слухати та розуміти інших	- Аналіз стилю спілкування в робочих ситуаціях	- Спостереження за поведінкою в конфліктних ситуаціях
	- Вміння налагоджувати контакт та будувати відносини	- Тестування на комунікативні здібності	- Результати анкетування
2. Навички прийняття рішень	- Вміння аналізувати інформацію та визначати альтернативи	- Оцінка якості прийнятих рішень у минулому	- Аналіз реалізованих проєктів
	- Вміння оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення	- Моделювання ситуацій та оцінка реакції керівника	- Статистичні дані про ефективність рішень
	- Вміння приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженого часу	- Аналіз здатності швидко реагувати на зміни	- Відгуки експертів
3. Організаційні навички	- Вміння планувати та організовувати роботу	- Оцінка ефективності використання часу та ресурсів	- Аналіз робочого графіка та планування завдань
	- Вміння делегувати повноваження та контролювати виконання завдань	- Спостереження за розподілом завдань та відповідальності	- Інформація про рівень задоволеності підлеглих розподілом завдань
	- Вміння координувати роботу різних підрозділів	- Оцінка ефективності взаємодії між підрозділами	- Відгуки керівників інших підрозділів
4. Лідерські якості	- Вміння мотивувати та надихати команду	- Оцінка рівня залученості та мотивації працівників	- Результати опитувань працівників щодо рівня задоволеності роботою та мотивації
	- Вміння вести за собою та формувати позитивний мікроклімат	- Спостереження за стилем керівництва та впливом на команду	- Відгуки працівників про атмосферу в колективі
	- Вміння розвивати та навчати підлеглих	- Аналіз участі керівника в навчанні та розвитку персоналу	- Інформація про кількість та якість проведених навчальних заходів

Продовження таблиці 1.1.

5. Професійні знання та навички	- Знання в предметній області	- Тестування, атестація	- Результати перевірки знань, диплом про освіту
	- Вміння застосовувати сучасні методи управління	- Оцінка використання новітніх технологій та підходів	- Інформація про впровадження інновацій
	- Вміння адаптуватися до змін та швидко навчатися новому	- Аналіз здатності реагувати на зміни в зовнішньому середовищі	- Дані про успішність впровадження змін
6. Особисті якості	- Відповідальність	- Оцінка виконання обов'язків та дотримання термінів	- Відгуки колег та керівництва
	- Ініціативність	- Оцінка здатності генерувати нові ідеї та впроваджувати їх	- Інформація про кількість та якість запропонованих ідей
	- Стресостійкість	- Оцінка поведінки в стресових ситуаціях	- Спостереження за реакцією на тиск та критику

Для комплексного визначення рівня розвитку керівника оцінюють такі професійні якості:[10]

1. Управлінські компетенції:

- планування та організація діяльності;
- прийняття рішень;
- делегування повноважень.

2. Комунікативні навички:

- вміння чітко передавати інформацію;
- ведення переговорів;
- управління конфліктами.

3. Стратегічне мислення:

- визначення довгострокових цілей;
- аналіз зовнішнього середовища та конкурентів;
- розробка інноваційних рішень.

4. Лідерські якості:

- мотивація персоналу;

- формування ефективної команди;
- надихаюче лідерство.

5. Особистісні характеристики:

- стресостійкість;
- високий рівень відповідальності;
- гнучкість та адаптивність.

Вибір методу оцінки лідерської компетентності [34] персоналу залежить від низки факторів, серед яких провідне місце посідає корпоративна стратегія (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники, що обумовлюють вибір оптимального методу оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства

Згідно з теорією лідерства розрізняють п'ять методів визначення рівня розвитку професійних якостей [9].

1. Самооцінка. Керівники заповнюють анкети або опитувальники, оцінюючи власні компетенції за шкалою (наприклад, від 1 до 5).

2. Оцінка 360 градусів. Збір відгуків від підлеглих, колег і керівників для об'єктивного аналізу якостей управлінця.

3. Методи психологічного тестування. Тести на визначення емоційного інтелекту, лідерського потенціалу та стилю прийняття рішень.

4. Спостереження та аналіз діяльності. Оцінка реальних управлінських дій керівника у робочих ситуаціях.

5. Оцінка KPI (Key Performance Indicators). Аналіз результатів діяльності керівника через досягнення ключових показників ефективності.

Крім того, існує п'ять критеріїв оцінки професійного рівня керівника[2]:

1. Рівень ефективності управління проектами.
2. Задоволеність співробітників робочим процесом.
3. Рівень досягнення стратегічних цілей компанії.
4. Розвиток інновацій та поліпшення процесів.
5. Показники командної продуктивності.

Таким чином визначення рівня розвитку професійних якостей керівника дозволяє не лише об'єктивно оцінити його управлінський потенціал, а й сформулювати індивідуальний план розвитку для підвищення ефективності роботи компанії.

1.3. Якості, якими має володіти менеджер, та особливості оцінки його впливу

Менеджер є центральною фігурою в управлінні організаційними процесами. Його компетенції, професійні та особистісні якості безпосередньо впливають на продуктивність команди та досягнення стратегічних цілей. Оцінка впливу менеджера дозволяє визначити ефективність його роботи та розробити план покращення управлінських процесів.

Ефективний менеджер повинен мати такі ключові якості [3]:

1. Управлінські якості:

- планування: здатність розробляти стратегії та визначати пріоритети;
- організація: забезпечення чіткого розподілу завдань і ресурсів;
- контроль: аналіз результатів і корекція дій для досягнення цілей;
- делегування: передача завдань та повноважень відповідним членам

команди.

2. Лідерські якості:

- надихаюче лідерство: здатність мотивувати команду до досягнення високих результатів;
- прийняття рішень: здатність швидко та обґрунтовано ухвалювати рішення;
- розвиток команди: створення сприятливих умов для навчання та професійного росту підлеглих.

3. Комунікативні навички:

- вміння чітко формулювати завдання;
- навички ведення переговорів;
- вміння керувати конфліктами та налагоджувати комунікацію в команді.

4. Особистісні якості:

- емоційний інтелект: здатність управляти власними емоціями та розуміти почуття інших;
- стресостійкість: збереження ефективності у складних ситуаціях;
- гнучкість: адаптація до змін та швидка реакція на нові виклики;
- відповідальність: готовність брати на себе відповідальність за результати.

Менеджер повинен володіти широким спектром професійних та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління командою та організацією. Оцінка його впливу є важливим інструментом для визначення ефективності управлінця та розвитку його компетенцій [1].

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища лідерство виступає основою ефективного управління організацією. Воно не обмежується лише здатністю приймати рішення, а охоплює широкий спектр впливу на працівників, формування цілей, пріоритетів і цінностей компанії. Лідер здатен

надихати, мотивувати колектив та спрямовувати його зусилля на досягнення спільної мети.

Теоретичні аспекти лідерства розглядаються з позицій психології, соціології, менеджменту та організаційної теорії. Існують різні підходи до розуміння природи лідерства — від традиційних теорій рис, що акцентують увагу на природжених якостях, до ситуаційних і трансформаційних моделей, які підкреслюють гнучкість, адаптивність і здатність впливати на зміни в організації. Успішний лідер повинен мати розвинену візію, мотиваційні здібності, навички ефективної комунікації, вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

Професійні якості керівника визначають не лише його особисту ефективність, але й загальну результативність організації. Їхній рівень оцінюється за допомогою різноманітних методів: самооцінки, зворотного зв'язку (360 градусів), психологічного тестування, аналізу управлінської діяльності та оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI). Це дозволяє не лише виявити сильні сторони керівника, а й сформулювати індивідуальну стратегію розвитку.

Ефективний менеджер повинен володіти цілим комплексом якостей: стратегічним мисленням, комунікативними вміннями, емоційним інтелектом, гнучкістю, стресостійкістю та здатністю до відповідального лідерства. Такі якості забезпечують не тільки управління процесами, але й формування сильної команди, здатної до самореалізації та досягнення високих результатів.

Отже, лідерство і рівень розвитку професійних якостей керівника є взаємопов'язаними чинниками, що визначають ефективність управління організацією. Саме компетентне, гнучке й натхненне керівництво створює передумови для довготривалого успіху, інноваційного розвитку та стійкої конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Компанія «Епіцентр-К» – всеукраїнська мережа магазинів, що пропонує великий вибір сучасних архітектурних і побутових товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою : 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. За десять років розвитку відчинено 42 гіпермаркети по всій Україні, з них 36 у регіонах і 6 у столиці [42].

Компанія постійно вдосконалюється, поліпшує свої послуги та розширює асортимент продукції, щоб якомога краще задовольнити потреби своїх споживачів і відповідати своєму головному гаслу «клієнт завжди правий». Керівництво ТОВ «Епіцентр-К» [41]:

1. Директор підприємства – Герега Олександр Володимирович;
2. Директор з корпоративних фінансів - Герега Галина Федорівна;
3. Віце-президент компанії – Суржик Тетяна Федорівна;
4. Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
5. Регіональний директор Західного регіону – Яковлев Юрій Миколайович;
6. Східний регіональний директор – Артарі-Колум Борис Юрійович.

Загальна площа «Епіцентру К» сягає 2,2 млн квадратних метрів. Він може обслуговувати приблизно 80 млн клієнтів в рік. У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» можливо знайти всі товари, які використовуються для будівництва, ремонту та оздоблення. Всі товари розподілені на 10 розділів, починаючи від великих будівельних предметів і закінчуючи декоративними, загалом понад 1 мільйон найменувань. Мережа «Епіцентр-К» пропонує товари з-за кордону таких країн як Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина [41].

Товар доставляється до найбільших мереж супермаркетів власним транспортом завдяки співпраці з 7200 постачальниками товарів. ТОВ «Епіцентр-К» розраховано на будь-який тип клієнтів і здатне задовольнити потреби кожного.

Компанія «Епіцентр-К» була створена з метою надати українським споживачам доступ до якісних будівельних матеріалів і товарів для дому за конкурентоспроможними цінами. Спочатку компанія пропонувала обмежений асортимент, проте з часом розширила свій асортимент, включивши в нього не тільки будівельні матеріали, а й меблі, побутову техніку, садову продукцію та товари для ремонту. «Епіцентр-К» активно розвиває мережу гіпермаркетів і створює нові торгові точки в різних регіонах України.

Однією з ключових переваг компанії є широкий асортимент продукції. У магазинах «Епіцентр-К» можна знайти товари для будівництва, оздоблення, ремонту, а також садівництва та ландшафтного дизайну. Компанія пропонує товари від відомих світових та українських виробників, включно з будматеріалами, інструментами, електронікою, меблями, товарами для дому та саду. Продукція розподілена за категоріями, що дає змогу покупцям легко орієнтуватися в асортименті та знаходити потрібні товари.

«Епіцентр-К» активно впроваджує інноваційні технології, спрямовані на поліпшення клієнтського досвіду. Зокрема, компанія розвиває онлайн-торгівлю, пропонуючи покупцям зручний інтернет-магазин з можливістю вибору та замовлення товарів з доставкою. У магазинах мережі також активно використовуються сучасні касові системи та системи управління товарними запасами, що дає змогу підтримувати високий рівень обслуговування та мінімізувати черги.

Компанія також впроваджує систему лояльності для своїх клієнтів, пропонуючи різні знижки та бонуси. Важливо відзначити, що «Епіцентр-К» активно працює з корпоративними клієнтами, пропонуючи вигідні умови для закупівель будівельних матеріалів та інструментів для бізнесу.

Компанія приділяє велику увагу питанням екології та соціальної відповідальності. «Епіцентр-К» бере активну участь у різноманітних соціальних проєктах, включно з благодійними акціями та підтримкою дитячих будинків, а також працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище. У рамках екологічної ініціативи компанія активно впроваджує системи управління відходами, а також співпрацює з постачальниками, які дотримуються екологічно чистих виробничих стандартів.

Крім того, «Епіцентр-К» активно розвиває свої проєкти у сфері навчання та підтримки молодих фахівців. Компанія регулярно проводить тренінги та семінари для своїх співробітників, що сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку кар'єрних можливостей всередині компанії.

У майбутньому «Епіцентр-К» планує продовжувати розширення своєї мережі, відкриваючи нові гіпермаркети та розвиваючи онлайн-продажі. Важливим напрямком для компанії є зміцнення позицій на ринку садових товарів, а також розвиток асортименту товарів для дому та будівництва. В умовах швидкого зростання інтернет-торгівлі компанія також продовжить інвестувати в розвиток своєї онлайн-платформи, покращуючи якість сервісу і розширюючи можливості для онлайн-покупок [36].

Організаційно-економічні особливості економіки та збутової діяльності підприємства «Епіцентр-К» також можна охарактеризувати наступним чином:

1. Організаційна структура: «Епіцентр-К» велика торгова мережа з централізованою організаційною структурою. Компанія має чіткий ланцюжок командування з радою директорів, яка контролює діяльність компанії, і командою керівництва, відповідальною за щоденне прийняття рішень. Компанія має сильну корпоративну культуру, орієнтовану на обслуговування клієнтів, інновації та постійне вдосконалення.

2. Позиція на ринку: «Епіцентр-К» одна з найбільших українських роздрібних мереж, що налічує понад 70 магазинів по всій країні. Компанія

займає міцні позиції на ринку, пропонуючи широкий асортимент якісної продукції за конкурентними цінами. Компанія має різноманітну клієнтську базу, включаючи фізичних осіб, малі підприємства та великі корпорації.

3. Продуктовий портфель: «Епіцентр-К» займається широким асортиментом товарів, таких як будівельні матеріали, побутова техніка, електроприлади, одяг, продукти харчування. Компанія відома широким асортиментом продукції та високими стандартами якості.

4. Цінова стратегія: «Епіцентр-К» використовує стратегію низьких цін, пропонуючи конкурентоспроможні ціни для залучення клієнтів і збереження позицій на ринку. Компанія також використовує знижки та акції для збільшення продажів та лояльності клієнтів.

5. Маркетингова стратегія: «Епіцентр-К» використовує стратегію багатоканального маркетингу, що включає рекламу, зв'язки з громадськістю, директ-маркетинг та цифровий маркетинг. Компанія також інвестує в створення унікального досвіду в магазині, щоб виділитися серед конкурентів.

6. Управління ланцюгом поставок: «Епіцентр-К» має потужну систему управління ланцюгом поставок, тісно співпрацюючи з постачальниками та дистриб'юторами для забезпечення своєчасної та ефективної доставки продукції. Компанія також використовує передові технології, такі як RFID і штрих-коди для відстеження запасів і зменшення відходів.

7. Фінансові показники «Епіцентр-К»: річний обсяг продажів перевищує 2 мільярди доларів. Компанія була прибутковою щороку з моменту свого заснування та має міцний баланс із низьким кредитним плечем [35].

Економічна та маркетингова діяльність «Епіцентр-К» характеризується сильною організаційною структурою, конкурентоспроможністю на ринку, диверсифікованим продуктивним портфелем, стратегією низьких цін, багатоканальною маркетинговою стратегією, передовим управлінням ланцюгами поставок, а також сильними фінансовими показниками.

«Епіцентр-К» одна з найбільших українських роздрібних мереж з високими прибутками.

«Епіцентр-К» є одним з найбільших роботодавців в Україні, в компанії працює понад 30 тис. співробітників. Компанія пропонує конкурентоспроможні зарплати та переваги, щоб залучити та утримати найкращі таланти. У Додатку А зображена структура кар'єрного зростання на підприємстві «Епіцентр- К».

«Епіцентр-К» займає значну частку українського ринку роздрібної торгівлі. Згідно з дослідженнями ринку, частка компанії становить близько 8%, що робить її одним із основних гравців галузі. «Епіцентр-К» вкладає значні кошти у свою діяльність та інфраструктуру. Компанія інвестувала у відкриття нових магазинів, управління ланцюгом поставок і технології для покращення роботи та обслуговування клієнтів. Підприємство робить значний внесок в українську економіку через податки та збори. Підприємство сплачує податки з продажів і прибутку, а також митні збори з імпортової продукції [41].

«Епіцентр-К» має сильну фінансову позицію з низьким рівнем залучення коштів і здоровою грошовою позицією. Компанія витримала економічні виклики в Україні, такі як інфляція та коливання валют, і зберегла стабільний фінансовий стан під час пандемії та від початку війни в Україні.

«Епіцентр-К» великий гравець українського роздрібного сектору, з великою часткою ринку, надійним джерелом доходу, розгалуженою мережею магазинів і співробітниками. Компанія була прибутковою з моменту свого заснування та продемонструвала рішучу прихильність до соціальної відповідальності та сталого розвитку, інвестуючи значні кошти в енергоефективні технології, програми зменшення відходів та ініціативи по роботі з громадою.

Стратегічний план розширення компанії «Епіцентр-К» свідчить про прагнення до зростання та інновацій, а також планує відкривати нові магазини в різних регіонах України та виходити на міжнародний рівень в інших країнах регіону, присутність, яка включає комплексну платформу електронної комерції та послуги доставки, ще більше підкреслює прагнення компанії

задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів, що постійно змінюються[33].

ТОВ «Епіцентр-К» активно розвиває сегмент DIY (Do It Yourself - «Зроби сам») і посідає одну з провідних позицій в Україні в цій галузі. Цей сегмент включає товари для самостійного виконання робіт з ремонту, будівництва, ландшафтного дизайну та декорування, що дає можливість покупцям самим реалізовувати свої проєкти вдома або на дачі без залучення професіоналів.

Компанія «Епіцентр-К» орієнтована на потреби людей, які вважають за краще займатися ремонтом і поліпшенням житла самостійно. У зв'язку з цим, вона пропонує широкий асортимент продукції для виконання різних робіт: від оздоблення та ремонту приміщень до створення садових ділянок і благоустрою території. У магазинах мережі можна знайти всі необхідні інструменти, матеріали та аксесуари для таких проєктів, включно з інструментами для обробки деревини, каменю, металу, а також усе для роботи з гіпсокартоном, плиткою, фарбами, лакофарбовим покриттям і багатьом іншим.

Однією з найважливіших характеристик, які роблять магазин «Епіцентр-К» зручним для покупок у сегменті DIY, є наявність у мережі спеціалізованих консультантів, що допомагають покупцям обрати потрібні товари та дають поради щодо їхнього застосування. Це значно спрощує процес вибору і дає змогу людям, які не володіють професійними навичками, впевнено підходити до вирішення завдань, пов'язаних із ремонтом і будівництвом.

В рамках сегмента DIY «Епіцентр-К» пропонує величезний вибір товарів, включаючи:

1. Інструменти для роботи з різними матеріалами: будівельні та оздоблювальні інструменти, електроприлади, садові інструменти, а також комплектуючі та аксесуари.

2. Будівельні та оздоблювальні матеріали: фарби, лаки, клеї, штукатурки, гіпсокартон, плитка, покриття для підлоги, шпалери, а також різні види будівельних сумішей та ізоляційних матеріалів.

3. Меблі та товари для дому: різні елементи меблів, текстиль для дому, аксесуари для кухонь і ванних кімнат, а також пристрої для освітлення та декорування інтер'єрів.

4. Садівництво та ландшафтний дизайн: інструменти та матеріали для створення садів і городів, системи поливу, ґрунти, добрива, а також декоративні елементи для прикраси ділянки.

Для того щоб підтримати популярність DIY і допомогти своїм покупцям, «Епіцентр-К» проводить різні навчальні заходи та майстер-класи. У магазинах мережі регулярно організовуються безкоштовні тренінги та консультації для покупців, які хочуть навчитися використовувати інструменти, правильно наносити покриття або створювати ландшафтні проекти. Це допомагає збільшити інтерес до самостійних робіт і розвинути у клієнтів навички в будівництві та ремонті.

Компанія також використовує різні канали для поширення корисної інформації, включно з відеоуроками та інструкціями, на своєму сайті та в соціальних мережах, що робить процес виконання робіт доступнішим і зрозумілішим для людей з різним рівнем підготовки.

Сегмент DIY активно розвиває й інтернет-торгівля. Завдяки зручній онлайн-платформі «Епіцентр-К» клієнти можуть легко замовити необхідні товари для своїх проектів і отримати їх із доставкою. Це особливо актуально для великих і важких товарів, таких як будівельні матеріали та техніка, які складно транспортувати самостійно. Також, для тих, хто не може визначитися з вибором, компанія пропонує докладні описи товарів, інструкції та відгуки, що допомагає зробити усвідомлений вибір.

Майбутнє сегмента DIY в Україні має перспективний вигляд, і «Епіцентр-К» має намір і далі розвивати цей напрямок. В умовах зростаючого інтересу до самостійних проектів і зниження економічного навантаження на

професійних будівельників і ремонтників, можна очікувати розширення асортименту і поліпшення якості обслуговування. Можливо, компанія буде впроваджувати нові сервіси для підвищення зручності покупок, як-от віртуальні консультації, поліпшення логістики для доставки великих товарів, а також розширення освітніх програм і майстер-класів для залучення нових клієнтів у сегмент DIY.

Таким чином, «Епіцентр-К» активно розвиває сегмент DIY, надаючи споживачам все необхідне для самостійного виконання будівельних і ремонтних робіт, водночас покращуючи якість обслуговування і створюючи додаткові можливості для навчання та підтримки клієнтів.

Таким чином, Епіцентр-К є яскравим прикладом успішної української компанії з сильними комерційними характеристиками та прагненням до інновацій, сталого розвитку та залучення громадськості. Його фінансова стабільність, стратегічне бачення та постійна інвестиційна позиція забезпечують постійне зростання та успіх, і його присутність у секторі роздрібної торгівлі, ймовірно, залишатиметься значною в найближчі роки [33].

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К»

Економічні показники «Епіцентр-К» вказують на підприємство з міцним фінансовим становищем і надійним фундаментом для майбутнього зростання та успіху. Інвестиції компанії в технології та інфраструктуру дозволили їй оптимізувати роботу та покращити взаємодію з клієнтами. Підприємство прагне до сталого розвитку також демонструє сильну корпоративну культуру та відданість громадам.

Крім того, фінансова стабільність компанії, низький рівень боргу та здорові грошові резерви демонструють, що організація добре керована та фінансово стабільна. Таким чином, «Епіцентр-К» має хороші можливості для подальшого успіху на висококонкурентному українському ринку роздрібної

торгівлі, а поточні інвестиції та стратегічні плани розширення ще більше зміцнюють його лідерські позиції в галузі.

Структура та обсяг основних видів продукції за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.1 [43].

Таблиця 2.1

Структура та обсяг основних видів продукції ТОВ «Епіцентр К»

Назва продукції	2021р.		2022р.		2023р.		Різниця 2021 від 2023	
	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	тис.грн	%
Вироби з металу	40152,6	21,4%	47372,5	24,2%	28452,4	20,2%	-11700,2	70,8%
Будівельні матеріали	20275,3	10,8%	22132,3	11,4%	15432,3	11,3%	-4843	76,1%
Техніка	11511	6,1%	13416,6	6,8%	8562,7	6,1%	-2948,3	74,3%
Інші види продукції	115401	61,7%	12485,6	57,6%	87254,2	62,4%	-28146,8	75,6%
Всього	187340,7	100%	195407	100%	139701,6	100%	-47639,1	74,5%

Побудовано зп даними [44]

Як видно з табл. 2.1, у 2023 році було помічено падіння обсягів продажів в середньому на 25% для усіх видів товарів. Це було пов'язано з нестабільною ситуацією, що спричинила зменшення кількості і купівельної спроможності покупців.

Найкращий спосіб оцінити діяльність компанії - порівняти 2022 та 2021 роки. Це тому, що зовнішніх факторів, які впливають на продажі, менше. Порівняння показує, що продажі машин, будматеріалів та металопродукції зросли відповідно на 16%, 9% та 17%.

На основі відкритих даних ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 роки було проведено аналіз ключових фінансових показників (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз ключових фінансових показників ТОВ «Епіцентр-К»[44]

Показник	2021	2022	2023	2023/2021 (%)	2023/2022 (%)
Чистий дохід (млрд грн)	57,255	57,628	52,346	$(52,346 / 57,255) \times 100 \approx 91,4\%$	$(52,346 / 57,628) \times 100 \approx 90,8\%$
Чистий прибуток (млрд грн)	4,168	3,605	2,622	$(2,622 / 4,168) \times 100 \approx 62,9\%$	$(2,622 / 3,605) \times 100 \approx 72,7\%$
Загальні витрати (млрд грн)	53,087	54,023	49,724	$(49,724 / 53,087) \times 100 \approx 93,7\%$	$(49,724 / 54,023) \times 100 \approx 92,0\%$
Рентабельність чистого прибутку (%)	7,28	6,26	5,01	$(5,01 / 7,28) \times 100 \approx 68,8\%$	$(5,01 / 6,26) \times 100 \approx 80,0\%$

Ці дані свідчать про зниження чистого доходу та чистого прибутку у 2023 році порівняно з попередніми роками. Зокрема, чистий дохід зменшився на 9,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток — на 27,3%.

Рентабельність чистого прибутку показує, який відсоток чистого прибутку припадає на кожну гривню доходу. Розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу, виражене у відсотках.

- 2021 рік: $(4,168 \text{ млрд грн} / 57,255 \text{ млрд грн}) \times 100\% \approx 7,28\%$
- 2022 рік: $(3,605 \text{ млрд грн} / 57,628 \text{ млрд грн}) \times 100\% \approx 6,26\%$
- 2023 рік: $(2,622 \text{ млрд грн} / 52,346 \text{ млрд грн}) \times 100\% \approx 5,01\%$

Спостерігається тенденція до зниження рентабельності чистого прибутку з 7,28% у 2021 році до 5,01% у 2023 році.

ТОВ «Епіцентр К» у період з 2021 по 2023 роки демонструвало зниження як чистого доходу, так і чистого прибутку. Рентабельність чистого прибутку також зменшувалася протягом цього періоду, що може свідчити про зниження ефективності діяльності компанії.

Наразі детальні балансові звіти ТОВ «Епіцентр-К» за останні роки у відкритих джерелах обмежені[43]. Однак, згідно з наявною інформацією, станом на 30 вересня 2024 року деякі ключові показники балансу компанії були такими:

- балансова вартість основних засобів: приблизно 40 млрд грн
- вартість товарних запасів: 25 млрд грн
- грошові кошти: 665 млн грн

Незважаючи на складні умови, включно з втратою частини торгових точок, ТОВ «Епіцентр К» демонструє зростання виручки у 2023 році. Однак зниження операційного прибутку вказує на необхідність оптимізації операційних процесів і контролю витрат. Прагнення компанії розширити присутність у сфері e-commerce може стати ключовим фактором подальшого зростання і зміцнення ринкових позицій.

2.3. Аналіз ефективності керівництва та менеджменту компанії

З огляду на масштаби компанії та велику кількість персоналу, система управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у її функціонуванні. Проте існує ряд недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність роботи персоналу, задоволеність співробітників та загальну продуктивність компанії:

Однією з найбільших проблем у сфері управління персоналом «Епіцентр-К» є високий рівень плинності кадрів, особливо серед лінійного персоналу. Основні причини:

- низька стартова заробітна плата та невисока мотивація до роботи;
- відсутність чітких кар'єрних перспектив;
- велике фізичне навантаження та стресові умови роботи;
- недостатня увага до балансу між роботою та особистим життям.

У таблиці наведено аналіз плинності кадрів та вікового складу персоналу за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз плинності кадрів та вікового складу персоналу [42]

Рік	Плинність кадрів (%)	Частка молодих працівників (<30 років)	Частка працівників середнього віку (30-50 років)	Частка працівників старшого віку (>50 років)
2021	28%	45%	40%	15%
2022	30%	47%	38%	15%
2023	32%	50%	36%	14%

Ця таблиця надає чітке уявлення про зміни в плинності кадрів та віковій

структурі персоналу протягом трьох років.

Мотивація працівників відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Проте у «Епіцентр-К» спостерігаються такі проблеми:

- нечітка система бонусів та премій, що не завжди прив'язана до реальних результатів роботи;
- відсутність нематеріальних стимулів, таких як корпоративні заходи, програми соціальної підтримки чи додаткові вихідні;
- недостатня увага до розвитку корпоративної культури та підтримки командного духу.

Розвиток персоналу є важливим фактором довгострокового успіху компанії, проте в «Епіцентр-К» існують наступні проблеми:

- недостатня кількість внутрішніх тренінгів для підвищення кваліфікації працівників;
- відсутність систематичного підходу до навчання нових співробітників;
- обмежений доступ до професійного розвитку, що може призводити до зниження лояльності та зростання плинності кадрів.

Сучасні компанії активно використовують цифрові інструменти для покращення роботи з персоналом, але в «Епіцентр-К» є певні прогалини у цій сфері[45]:

- відсутність централізованої HRM-системи для моніторингу ефективності роботи персоналу;
- ручне ведення багатьох процесів, що призводить до бюрократичної затримки;
- недостатня інтеграція електронного документообігу для автоматизації кадрового адміністрування.

Світові HR-тенденції орієнтовані на індивідуальний підхід до працівників, підтримку work-life balance та впровадження новітніх технологій. Однак у «Епіцентр-К» існує:

- стандартизований підхід до управління персоналом без врахування індивідуальних потреб працівників;
- низька залученість співробітників у процеси прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи;
- відсутність програм психологічної підтримки та заходів[39] щодо зниження професійного вигорання.

Ефективне управління персоналом неможливе без налагодженої внутрішньої комунікації. В компанії спостерігаються такі проблеми:

- недостатня відкритість керівництва до ініціатив співробітників;
- відсутність регулярного зворотного зв'язку між менеджментом і працівниками;
- недостатньо ефективні канали комунікації, що призводить до дезінформації та непорозумінь у колективах.

Далі розглянемо конкретні приклади проблем лідерства персоналу в ТОВ «Епіцентр-К» на основі загальних тенденцій, які спостерігаються в українських компаніях[46]:

1. Проблеми комунікації між керівниками та персоналом. У великих компаніях, таких як ТОВ «Епіцентр-К», часто виникають труднощі в ефективній комунікації між керівництвом та персоналом. Між різними рівнями управлінців може бути значна відстань, що ускладнює передачу інформації. Це може призводити до нерозуміння стратегічних цілей компанії та зниження мотивації працівників.

2. Відсутність ефективної мотивації та стимулювання персоналу. У ТОВ «Епіцентр-К» спостерігається проблема з утриманням працівників через недостатню мотивацію. Занепад мотивації може проявлятися у зниженні бажання працівників вкладати зусилля та досягати результатів, що негативно впливає на продуктивність компанії.

3. Проблеми адаптації нових працівників. Невідповідність між очікуваннями нових працівників та реальністю роботи в ТОВ «Епіцентр-К» може призводити до високого рівня плинності кадрів. Недостатня адаптація

новачків до корпоративної культури та специфіки роботи може знижувати їхню ефективність та задоволеність роботою.

4. Низька гнучкість лідерських стилів. Деякі керівники ТОВ «Епіцентр-К» можуть застосовувати авторитарний стиль управління, що обмежує ініціативу та креативність працівників. В умовах швидко змінюваного ринку та потреби в інноваціях важливо, щоб лідери були здатні адаптувати свій стиль управління та підтримувати відкриту комунікацію з командою.

5. Проблеми утримання старших працівників. У ТОВ «Епіцентр-К» спостерігається тенденція до зниження частки працівників старшого віку. Це може бути пов'язано з недостатньою увагою до потреб цієї групи працівників, відсутністю можливостей для кар'єрного росту та розвитку. В результаті компанія може втрачати цінний досвід та знання, які є у старших працівників.

Таким чином ТОВ «Епіцентр-К» стикається з низкою проблем, пов'язаних з лідерством та управлінням персоналом. Для покращення ситуації рекомендується впроваджувати стратегії, спрямовані на покращення комунікації, розвиток гнучких лідерських стилів, адаптацію нових працівників та утримання досвідченого персоналу. Це дозволить підвищити ефективність роботи компанії та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Система управління персоналом у ТОВ «Епіцентр-К» має ряд суттєвих недоліків, які можуть негативно впливати на якість роботи, рівень задоволеності працівників та загальну ефективність компанії. Впровадження системи мотивації, автоматизація HR-процесів, покращення комунікації та розвиток програм навчання є необхідними кроками для покращення ситуації та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» можна зробити висновок, що компанія є одним із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі в Україні. З моменту свого заснування у 2003 році підприємство продемонструвало стабільне зростання, розширивши мережу до понад 60 гіпермаркетів по всій країні. Компанія характеризується високим рівнем організаційної структури, ефективним управлінням ланцюгами постачання та стратегією цінової доступності, що дозволяє залучати широку клієнтську аудиторію — як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів.

ТОВ «Епіцентр-К» відзначається широким асортиментом продукції, інноваційним підходом до обслуговування та активним впровадженням цифрових технологій, включаючи розвиток онлайн-платформи та електронної комерції. Компанія інвестує у розвиток персоналу, підтримує соціальні ініціативи, приділяє увагу екологічній відповідальності та активно розвиває напрямок DIY (Do It Yourself), надаючи можливість клієнтам самостійно реалізовувати ремонтні та дизайнерські проекти.

Фінансові показники компанії свідчать про її прибутковість та стабільність навіть в умовах економічної нестабільності, інфляції та війни. Висока ринкова частка, інвестиції у розвиток інфраструктури та інновації, відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища формують імідж «Епіцентр-К» як сучасної, соціально відповідальної та конкурентоспроможної компанії, яка не лише задовольняє попит споживачів, а й задає тренди у вітчизняній торгівлі.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом потребує значних інвестицій, однак потенційні вигоди можуть значно перевищити витрати завдяки підвищенню ефективності роботи, скороченню плинності кадрів та збільшенню продуктивності[39]. Нижче наведено оцінку витрат і вигод, пов'язаних із впровадженням ключових змін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Орієнтовні витрати на запровадження нових напрямів удосконалення
системи управління персоналом у ТОВ «Епіцентр-К»

Напрямок удосконалення	Опис витрат	Оціночна сума (грн)
Автоматизація HR-процесів	Ліцензії та впровадження HRM-системи (SAP, Workday)	5 млн
Навчання та розвиток персоналу	Тренінги, онлайн-платформи, залучення тренерів	3 млн
Оптимізація рекрутингу	Впровадження ATS-платформи, рекрутинг-бюджети	2 млн
Мотиваційні програми	Бонуси, нематеріальні програми мотивації	4 млн
Оцінка ефективності персоналу	Розробка KPI та Performance Review	1 млн
Управління корпоративною культурою	Корпоративні заходи, внутрішні комунікації	2 млн
Загальні витрати		17 млн грн

Отже, напрямки удосконалення управління персоналом компанії знадобиться близько 17 мільйонів гривень. Тепер прорахуємо, які основні вигоди може компанія натомість отримати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні вигоди від запровадження запропонованих напрямів
удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К»

Напрямок вигод	Опис вигод	Оціночна сума (грн/рік)
Скорочення плинності кадрів	Зменшення витрат на підбір персоналу (-15%)	4 млн
Підвищення продуктивності	Зростання продуктивності на 10%	8 млн
Оптимізація HR-процесів	Скорочення адміністративних витрат на 20%	3 млн
Підвищення залученості персоналу	Збільшення продажів через мотивацію команди (+5%)	6 млн
Поліпшення корпоративної культури	Підвищення лояльності працівників	Нематеріальна вигода
Загальні вигоди		21 млн грн/рік

Таким чином вигоди компанії складуть 21 мільйон гривень на рік.

Чиста вигода: 21 млн грн (вигоди) - 17 млн грн (витрати) = 4 млн грн/рік

Термін окупності: 17 млн грн / 4 млн грн $\approx$ 4,25 роки

Потрібно розрахувати рентабельність інвестицій (ROI) запропонованого нововведення:

$$ROI = (21 - 17) \times 100\% = 23,5\%$$

Додаткові нематеріальні вигоди:

1. Зростання корпоративної репутації: позитивний імідж роботодавця на ринку праці.
2. Підвищення задоволеності клієнтів: завдяки мотивованому та залученому персоналу.
3. Покращення клімату в колективі: зниження рівня стресу та конфліктів.

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К» є фінансово вигідним проектом із терміном окупності близько 4 років. Підвищення продуктивності, скорочення витрат на рекрутинг та оптимізація HR-процесів забезпечать довгостроковий фінансовий ефект та покращать

конкурентоспроможність компанії.

Далі детальніше розглянемо запропонований проект системи удосконалення системи управління персоналом (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Детальний фінансовий план удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К»

Категорія	Планові витрати (грн)	Планові вигоди (грн/рік)	Термін окупності (роки)
Автоматизація HR-процесів	5 млн	3 млн	1,7
Навчання та розвиток персоналу	3 млн	4 млн	0,75
Оптимізація рекрутингу	2 млн	2 млн	1
Мотиваційні програми	4 млн	6 млн	0,67
Оцінка ефективності персоналу	1 млн	2 млн	0,5
Управління корпоративною культурою	2 млн	4 млн	0,5
Загальна сума	17 млн грн	21 млн грн/рік	≈ 0,81 року

Далі необхідно визначити детально витрати на проект:

1. Автоматизація HR-процесів (5 млн грн):

- ліцензії на HRM-систему (SAP SuccessFactors/Workday): 3 млн грн;
- впровадження, інтеграція з бухгалтерською системою: 1 млн грн;
- навчання HR-команди роботі із системою: 1 млн грн.

2. Навчання та розвиток персоналу (3 млн грн):

- розробка онлайн-платформи для навчання: 1,2 млн грн;
- організація тренінгів для керівного складу: 0,8 млн грн;
- запрошення зовнішніх тренерів для лідерських програм: 0,5 млн грн;
- впровадження модульних програм внутрішнього навчання: 0,5 млн

грн.

3. Оптимізація рекрутингу (2 млн грн):

- впровадження ATS-платформи (Applicant Tracking System): 1 млн грн;
- налаштування автоматизованих процесів обробки заявок: 0,5 млн грн;
- рекламні бюджети для залучення персоналу: 0,5 млн грн.

4. Мотиваційні програми (4 млн грн):

- бонуси за досягнення KPI: 2 млн грн;
- нагороди та програми визнання досягнень: 1 млн грн;
- програми work-life balance (гнучкий графік, оздоровчі заходи): 1 млн

грн.

5. Оцінка ефективності персоналу (1 млн грн):

- впровадження системи KPI та OKR: 0,5 млн грн;
- проведення регулярних Performance Review: 0,2 млн грн;
- автоматизація збору зворотного зв'язку: 0,3 млн грн.

6. Управління корпоративною культурою (2 млн грн):

- організація корпоративних заходів та командоутворення: 1,2 млн грн;
- комунікаційна платформа для залучення працівників: 0,5 млн грн;
- програми залучення співробітників до прийняття рішень: 0,3 млн грн.

Тепер розглянемо детальніше вигоди від запропонованого проекту:

1 Автоматизація HR-процесів (3 млн грн/рік):

- скорочення витрат на облік робочого часу та кадровий документообіг (-1,5 млн грн);

- підвищення продуктивності HR-відділу (-1,5 млн грн).

2 Навчання та розвиток персоналу (4 млн грн/рік):

- підвищення ефективності працівників на 10% (+3 млн грн);
- зниження витрат на зовнішніх фахівців (+1 млн грн).

3 Оптимізація рекрутингу (2 млн грн/рік):

- скорочення часу на підбір персоналу (-1 млн грн);
- зниження витрат на заміну співробітників (-1 млн грн).

4 Мотиваційні програми (6 млн грн/рік):[19]

- зростання продуктивності команди (+4 млн грн);

– зниження плинності кадрів (-2 млн грн).

5 Оцінка ефективності персоналу (2 млн грн/рік):

– підвищення продуктивності працівників на 5% (+2 млн грн).

6 Управління корпоративною культурою (4 млн грн/рік):

– підвищення лояльності працівників та продуктивності (+3 млн грн);

– скорочення витрат на заміну співробітників (-1 млн грн).

Крім того, розрахуємо помісячний план проекту (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Календарний план-графік впровадження змін (12 місяців)

Місяць	Напрямок впровадження	Діяльність
1-2	Автоматизація HR-процесів	Вибір платформи, укладання контрактів
3-4	Навчання персоналу	Розробка програм навчання
5-6	Оптимізація рекрутингу	Впровадження ATS-платформи
7-8	Мотиваційні програми	Запуск гнучких бонусних програм
9-10	Оцінка ефективності персоналу	Налаштування системи KPI та OKR
11-12	Управління корпоративною культурою	Проведення заходів командоутворення

Таким чином, чиста вигода: 4 млн грн/рік із терміном окупності ≈ 1 рік.
Рентабельність інвестицій (ROI): $\approx 23\%$

У системі удосконалення управління персоналом для ТОВ «Епіцентр-К» загалом пропонується:

1. Пріоритетність автоматизації HR-процесів: це забезпечить швидке скорочення адміністративних витрат.

2. Інвестування у навчання персоналу: підвищення кваліфікації сприятиме зростанню продуктивності та розвитку внутрішніх лідерів.

3. Регулярний моніторинг вигод: впровадити систему оцінки ефективності змін через щоквартальний аналіз KPI.

3.2. Шляхи розвитку лідерських якостей керівного складу компанії

Лідерські якості керівників охоплюють широкий спектр компетенцій, включаючи стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікаційні навички, вміння мотивувати команду, прийняття рішень в умовах невизначеності.

Для визначення лідерських якостей застосовуються навчальні програми та курси, такі як [39]:

МВА-програми, тренінги з управління та лідерства;
вебінари, семінари та конференції з питань лідерства;
онлайн-курси від провідних університетів (Harvard, MIT, Stanford).

Також використовують коучинг та менторство. До них включають індивідуальний коучинг для керівників з розвитку лідерських навичок та програми наставництва в компанії (досвідчені лідери допомагають новим керівникам).

Для становлення лідера також сприятливим є саморозвиток та зворотний зв'язок. Для цього необхідно читати бізнес-літературу та досліджувати кейси успішних компаній. Мати змогу отримувати регулярно зворотний зв'язок від підлеглих та колег та вміти аналізувати власні сильні та слабкі сторони [39]. Позитивним для становлення лідера є практичний досвід та ротація посад. Для цього зазвичай застосовують тимчасове управління іншими відділами для розширення управлінських компетенцій, участь у стратегічних проєктах компанії та виконання обов'язків керівника в кризових ситуаціях. Розвиток емоційного інтелекту та комунікативних навичок також сприяють визначенню лідерських якостей. Для цього потрібні тренінги з розвитку навичок ведення переговорів, мотивації персоналу та вправи з управління стресом та конфліктами. Успішні компанії застосовують корпоративні ініціативи для розвитку лідерства, такі як впровадження програм лідерського розвитку в компанії, формування культури безперервного навчання та оцінку ефективності керівників через KPI та регулярні атестації [48].

Таким чином розвиток лідерських якостей керівників є ключовим фактором успішності компанії. Для цього потрібно використовувати комплексний підхід, що поєднує навчання, практику, наставництво та

культуру розвитку всередині організації.

Для ТОВ «Епіцентр-К» у роботі пропоновано детальний план розвитку лідерських якостей керівного складу персоналу. Для ефективного розвитку лідерства в компанії "Епіцентр-К" важливо ідентифікувати основні якості, які мають розвиватися (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

План розвитку лідерських якостей персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

№	Ключові компетенції	Опис
1	Стратегічне мислення	Вміння прогнозувати розвиток ринку, приймати довгострокові рішення
2	Комунікаційні навички	Чітка передача інформації, ефективні переговори, ведення командної роботи
3	Емоційний інтелект	Самоконтроль, емпатія, мотивація персоналу
4	Управління змінами	Адаптація до нових умов, гнучкість у прийнятті рішень
5	Прийняття рішень	Вміння оцінювати ризики та вибирати оптимальний варіант

Для реалізації програми розвитку пропонується запровадити наступні заходи (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Навчальні програми та тренінги для персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Захід	Формат	Відповідальний	Тривалість	Орієнтовний бюджет
Тренінг "Стратегічне мислення"	Очний/онлайн	HR-відділ, зовнішній тренер	2 дні	50 000 грн
Курс "Ефективна комунікація"	Онлайн	Внутрішні коучі	3 місяці	30 000 грн
Семінар "Емоційний інтелект для керівників"	Очний	Залучений експерт	1 день	20 000 грн
Вебінар "Управління змінами"	Онлайн	Внутрішній лектор	2 години	10 000 грн
Бізнес-гра "Прийняття рішень у кризових умовах"	Очний	HR-департамент	1 день	15 000 грн

Програма коучингу та менторства для персоналу ТОВ «Епіцентр-К» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Коучинг та менторство

Захід	Формат	Відповідальний	Кількість учасників	Орієнтовний бюджет
Індивідуальний коучинг	Особиста зустрічі	Залучені коучі	10 осіб	100 000 грн
Наставництво від топ-менеджерів	Внутрішній процес	Топ-менеджмент	20 осіб	0 грн (внутрішній ресурс)

У програмі «Саморозвиток та оцінка зворотного зв'язку» пропонується [49]:

1. Впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку.
2. Читання та аналіз бізнес-літератури (рекомендовані книги: "Лідер без титулу" Робіна Шарми, "Емоційний інтелект" Деніела Гоулмана).
3. Проведення щоквартальних тестів на лідерські компетенції.

У програмі «Практичний досвід та ротація посад» для персоналу ТОВ «Епіцентр-К» передбачено заходи [48], представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Практичний досвід та ротація посад для керівників ТОВ «Епіцентр-К»

Захід	Формат	Відповідальний	Тривалість
Тимчасове керування іншими відділами	Внутрішня ротація	Департамент управління персоналом	3 місяці
Участь у стратегічних проєктах	Проектне управління	ТОП-менеджмент	Постійно
Виконання кризових кейсів	Бізнес-симуляції	HR-відділ	1 місяць

Після застосування усіх зазначених програм передбачається отримання результатів, що наведені в табл. 3.9, і показують зростання поточного рівня лідерських компетенцій.

Таблиця 3.9

Очікувані результати пропонованих програм розвитку лідерських
компетенцій

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень через 6 місяців
Відсоток керівників, які пройшли навчання	30%	80%
Задоволеність співробітників роботою керівників	60%	85%
Середній бал лідерських компетенцій за 360-градусним аналізом	3,5/5	4,5/5

Для ТОВ "Епіцентр-К" ключовим фактором ефективного управління є розвиток лідерських компетенцій керівників. Запропонована програма включає навчання, коучинг, ротацію посад та практичний досвід. Впровадження цих заходів дозволить значно покращити рівень управління персоналом та забезпечити ефективний розвиток компанії.

3.3. Напрями концепції лідерства у ТОВ «Епіцентр-К»

Запропоновані навчальні програми та тренінги спрямовані на розвиток ключових лідерських компетенцій керівників ТОВ "Епіцентр-К" з урахуванням особливостей корпоративної культури компанії. Тренінг "Стратегічне мислення" має на меті навчити керівників ефективно аналізувати ринок, розуміти його динаміку та прогнозувати можливі сценарії розвитку. Це дозволить приймати виважені довгострокові рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії. Формат тренінгу передбачає як теоретичну частину, так і практичні завдання для закріплення отриманих знань[39].

Курс "Ефективна комунікація" розрахований на розвиток навичок чіткої передачі інформації, ведення переговорів і командної взаємодії. Учасники курсу вчаться долати бар'єри у спілкуванні, розуміти невербальні сигнали, а

також адаптувати свій стиль комунікації залежно від співрозмовника. Курс відбувається в онлайн-форматі, що дозволяє поєднувати навчання з робочими обов'язками.

Семінар "Емоційний інтелект для керівників" спрямований на підвищення здатності керівників до самоконтролю, емпатії та мотивації співробітників. Учасники навчаються краще розуміти свої емоції, контролювати їх та використовувати для прийняття ефективних управлінських рішень. Також семінар сприяє розвитку емпатії — вміння враховувати емоційний стан співробітників, що покращує командну роботу та підвищує рівень задоволеності персоналу.

Вебінар "Управління змінами" покликаний навчити керівників адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, долати опір змінам та мотивувати команду до прийняття нововведень. Учасники розглядають приклади успішних і невдалих змін, аналізують кейси та обговорюють стратегії управління змінами[39].

Бізнес-гра "Прийняття рішень у кризових умовах" моделює складні ситуації, з якими можуть зіткнутися керівники компанії. Учасники гри працюють у командах, приймаючи рішення в умовах обмеженого часу та ресурсів. Такий формат дозволяє не лише покращити навички антикризового менеджменту, а й зміцнити командну взаємодію.

Ці навчальні програми та тренінги комплексно охоплюють ключові аспекти лідерських компетенцій, сприяють формуванню ефективних управлінських підходів та підвищенню загальної результативності керівного складу.

Коучинг та менторство в ТОВ "Епіцентр-К" спрямовані на персоналізований підхід до розвитку лідерських навичок керівників. Індивідуальний коучинг забезпечує тісну співпрацю між коучем та учасником програми. Коуч аналізує сильні та слабкі сторони керівника, допомагає визначити особисті цілі розвитку та знаходити шляхи їх досягнення. Основна увага приділяється розвитку стратегічного мислення, навичок управління

командою та ефективній комунікації. Коуч також підтримує керівника у вирішенні складних ситуацій, сприяючи розвитку впевненості у прийнятті рішень.

Наставництво від топ-менеджерів базується на передачі практичного досвіду та знань від більш досвідчених керівників до менш досвідчених. Наставники діляться своїми стратегіями управління, розповідають про успішні та неуспішні кейси з власного досвіду. Такий підхід допомагає уникати типових помилок, швидше адаптуватися до корпоративної культури та зміцнювати позиції молодих керівників. Ментори також підтримують своїх підопічних у розробці індивідуальних планів розвитку та контролюють їхнє виконання[47].

Загалом ці методи сприяють не лише розвитку професійних компетенцій, але й формуванню сильного колективу керівників, які готові досягати стратегічних цілей компанії. Коучинг і менторство є потужними інструментами розвитку лідерського потенціалу, оскільки забезпечують глибоке особистісне опрацювання та врахування індивідуальних особливостей кожного учасника.

Тепер розрахуємо терміни окупності та ефекту запропонованих проектів розвитку лідерських якостей керівного персоналу ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 3.10 – 3.11).

Таблиця 3.10

Витрати на впровадження

Категорія витрат	Сума (грн)
Тренінги та семінари	125 000
Коучинг та менторство	100 000
Внутрішні програми розвитку	50 000
Разом	275 000

Таблиця 3.11

Очікувані вигоди

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень через 6 місяців	Фінансовий ефект (грн)
Продуктивність керівників	80%	95%	+500 000
Рівень задоволеності персоналу	60%	85%	+200 000
Зменшення плинності кадрів	15%	10%	+150 000
Разом			+850 000

Термін окупності = Загальні витрати / Очікуваний фінансовий ефект = 275 000 / 850 000 $\approx$ 0,32 року ($\approx$ 4 місяці)

Для ТОВ "Епіцентр-К" ключовим фактором ефективного управління є розвиток лідерських компетенцій керівників. Запропонована програма включає навчання, коучинг, ротацію посад та практичний досвід. Очікуваний ефект перевищує витрати, а термін окупності становить 4 місяці, що робить проєкт фінансово доцільним та вигідним.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи проведено комплексний аналіз напрямів удосконалення системи управління персоналом та розвитку лідерських якостей керівників ТОВ «Епіцентр-К». Запропоновані зміни мають на меті підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної культури, мотивацію працівників та формування лідерів нового типу.

Обґрунтовано фінансову доцільність удосконалення системи управління персоналом. Встановлено, що загальні інвестиції у розмірі 17 млн грн принесуть щорічні вигоди у розмірі 21 млн грн, що забезпечить чисту вигоду в 4 млн грн на рік та термін окупності інвестицій близько 4 років. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 23,5%. Окрім матеріальних вигод,

очікується покращення репутації компанії, клімату в колективі та задоволеності клієнтів.

Запропоновано шляхи розвитку лідерських якостей управлінського персоналу. Визначено, що стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікація та здатність до саморозвитку є ключовими компетенціями сучасного лідера. Запропоновано впровадження системи наставництва, коучингу, внутрішнього та зовнішнього навчання, а також ротації посад як інструментів для розвитку лідерського потенціалу. Особливу увагу приділено програмам саморефлексії, 360-градусного зворотного зв'язку та тестування лідерських компетенцій.

Запропоновано концепцію лідерства, що враховує специфіку корпоративної культури ТОВ «Епіцентр-К». Розроблено навчальні програми: тренінги зі стратегічного мислення, емоційного інтелекту, ефективної комунікації та антикризового управління. Окрему роль відведено коучингу та менторству як методам персоналізованого розвитку керівників. Очікується, що реалізація запропонованої програми підвищить якість управлінських рішень, знизить ризики в умовах змін та зміцнить позиції компанії на ринку.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «Епіцентр-К» не лише підвищити ефективність системи управління персоналом, а й сформувати потужну команду лідерів, здатних реалізовувати стратегічні цілі компанії в умовах динамічного середовища.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу теоретичних основ лідерства, дослідження діяльності ТОВ «Епіцентр-К» та оцінки ефективності керівництва компанії можна зробити такі висновки.

Лідерство є ключовим елементом управління, яке забезпечує спрямування діяльності команди, підтримку корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей. Основні теоретичні підходи до лідерства демонструють різноманітність стилів управління та способів впливу на працівників. Успішний лідер має володіти стратегічним мисленням, високим рівнем комунікативних навичок, вмінням приймати рішення у складних ситуаціях та розумінням психологічних аспектів управління персоналом.

Основні теоретичні підходи до лідерства демонструють різноманітність стилів управління та способів впливу на працівників. Успішний лідер має володіти стратегічним мисленням, високим рівнем комунікативних навичок, вмінням приймати рішення у складних ситуаціях та розумінням психологічних аспектів управління персоналом. Важливо зазначити, що існують різні стилі лідерства — авторитарний, демократичний, ліберальний та трансформаційний. Залежно від ситуації, ефективний керівник повинен адаптувати свій стиль управління, враховуючи рівень зрілості команди та складність завдань.

Крім того, у першому розділі було розглянуто теорії лідерства, такі як теорія рис, поведінковий підхід, ситуаційний підхід та концепція харизматичного лідерства. Теорія рис передбачає, що лідерські якості є вродженими та стабільними характеристиками особистості. Поведінковий підхід акцентує увагу на поведінці лідера та його здатності будувати ефективні комунікації в колективі. Ситуаційний підхід підкреслює важливість адаптивності керівника до змінних умов середовища. Харизматичне лідерство базується на здатності керівника впливати на працівників завдяки особистій

привабливості та переконливості. Важливо, що для ефективного управління необхідно поєднувати різні підходи, що дозволяє максимально адаптуватися до потреб команди та організації.

Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К» показав, що компанія є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі з потужною фінансовою базою та широким асортиментом продукції. Попри високі показники продажів і стабільність компанії, дослідження виявило низку проблем у системі управління персоналом, зокрема високий рівень плинності кадрів, відсутність чітких кар'єрних перспектив, недостатність мотиваційних програм і нерозвиненість системи навчання працівників. Суттєві прогалини в управлінні персоналом можуть призвести до зниження продуктивності працівників, втрати талановитих спеціалістів та зниження рівня залученості співробітників у процеси компанії.

Значну увагу було приділено аналізу фінансових показників компанії. Незважаючи на загальне зростання доходів у попередні роки, у 2023 році компанія зіткнулася з помітним зниженням рентабельності та прибутковості. Це може бути пов'язано як із зовнішніми економічними викликами, такими як інфляція, коливання курсу національної валюти, вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні, так і з недоліками в управлінських підходах, що вимагають додаткового коригування. Виявлені проблеми можуть свідчити про потребу в удосконаленні стратегій управління витратами, перегляді цінової політики та активнішому впровадженні цифрових технологій для автоматизації процесів.

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом включають запровадження програм розвитку лідерських компетенцій керівників, автоматизацію HR-процесів, розробку системи KPI для моніторингу ефективності працівників, а також удосконалення внутрішніх комунікацій. Запровадження програм коучингу та менторства сприятиме розвитку емоційного інтелекту та підвищенню рівня залученості керівників до управлінських процесів. Інвестиції в навчання керівного складу та розвиток стратегічного мислення дозволять підвищити рівень мотивації співробітників,

знизити рівень плинності кадрів і забезпечити стабільний розвиток компанії.

Згідно з проведеними розрахунками у третьому розділі, запропоновані заходи з удосконалення управлінських процесів здатні забезпечити чисту вигоду в розмірі 4 млн грн на рік. Середній термін окупності проєктів становить приблизно 0,81 року, що свідчить про швидке повернення інвестицій. Рентабельність інвестицій (ROI) складає близько 23,5%, підтверджуючи ефективність запропонованих заходів. Також, запровадження автоматизації HR-процесів, розвитку корпоративної культури, коучингових програм та системи навчання дозволить підвищити задоволеність працівників до 85%, а показники командної ефективності — до 80%. Крім того, передбачається, що плинність кадрів знизиться на 15%, а продуктивність працівників зросте на 10%, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Крім того, важливо впровадити заходи з підтримки балансу між роботою та особистим життям співробітників, запровадити програми розвитку корпоративної культури, що підтримуватимуть згуртованість команди та підвищуватимуть загальний рівень задоволеності працівників. Варто також звернути увагу на запровадження нових інструментів комунікації, які б дозволили працівникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів.

Загалом, ТОВ «Епіцентр-К» демонструє значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Реалізація запропонованих заходів із вдосконалення управлінських процесів і розвитку лідерських якостей керівників дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, покращити її імідж на ринку праці та забезпечити сталий розвиток навіть в умовах нестабільності ринку. Врахування сучасних викликів та тенденцій управління персоналом допоможе компанії адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища, зберігаючи конкурентні переваги та забезпечуючи довгостроковий успіх.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 228 с.
2. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.
3. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник /упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
4. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
5. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02> (дата звернення 06.03.25)
6. Базалійська Н. П., Чернишова Т. М., Азаронок Г. А. Тімблдінг як основа ефективної корпоративної поведінки працівників в системі HR-інжинірингу підприємства. URL: <http://www.baltija-publishing.lv/omp/indexg/download5/203-1> (дата звернення 04.03.25)
7. Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2018. № 8(36). С. 59–63. DOI: 10.25 264/2311-5149-2018-8(36)-59-63 (дата звернення 04.03.25)
8. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. Вісник Національного університету оборони України. 2023. №72 (2). С. 12–20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20> (дата звернення 08.03.25)
9. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2023. №

79. С. 75–79. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24336> (дата звернення 26.02.25)

10. Буняк Н. (2024). Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (дата звернення 18.02.25)

11. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 24. С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11> (дата звернення 16.03.25)

12. Гоулман, Д., Бояціс, Р., & Маккі, Е. Емоційний інтелект лідера. Наш формат, 2019. 288 с.

13. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 295 с.

14. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 47–54. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819> (дата звернення 17.02.25)

15. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. Лідер. Еліта. Суспільство. 2019. № 2. С. 49–58.

16. Гурман О.М., Валентюк Ю.В. Управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства та життєвий цикл співробітників. The 5th International scientific and practical conference «Prospects of modern science and education» (February 07 – 10, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 664 с.

17. Карамушка Л.М., Клочко А.О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»:

завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал. 2019. № 4(18). С. 46–61.

18. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420213>. (дата звернення 12.02.25)

19. Красовська Г., Стадник В., Хомич Л. Мотиваційні моделі лідерства в управлінні організаційним розвитком. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 72–78.

20. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі управління організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення 16.03.25)

21. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Емоційне лідерство в групі: ресурси і ризику. Теорія і практика сучасної психології. 2020. № 1. Т. 3. С. 68–73. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/10721> (дата звернення 16.03.25)

22. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18> (дата звернення 26.02.25)

23. Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 691–696

24. Між лідерством і менеджментом. URL: <http://www.management.com.ua/notes/over-led-and-undermanaged.html> (дата звернення 19.02.25)

25. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226–235.

26. Приятельчук А.О. Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів удосконалення культури і моралі. Вісник Харківського національного

педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Філософія. 2012. Вип. 39. С. 3–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_3 (дата звернення 16.02.25)

27. Рингис А. Хто такі лідери і що потрібно для їхнього «виробництва». Пояснює керівник Центру УКУ Андрій Рождественський. Українська правда. 2018. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2018/12/13/234604/> (дата звернення 18.02.25)

28. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. [33]Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 106–120.

29. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2 (5). С. 61–70.

30. Виторг компанії Епіцентр за січень-вересень 2023 року shareuapotential.com (дата звернення 10.02.25)

31. Дослідження PwC щодо тенденцій у сфері управління талантами 2020 року: Це дослідження підкреслює важливість адаптивності бізнесу до нових викликів та інвестицій у перепідготовку персоналу. <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/talent.html> (дата звернення 16.02.25)

32. Думає, як Маск. Як стати впливовим лідером. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/recommends/dumaj-kakmask-kak-stat-vliyatelnymliderom-2450055.html> (дата звернення 16.03.25)

33. Епіцентр, офіційні дані. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення 16.02.25)

34. Ключові компетенції лідера, якими повинен володіти кожен HR <https://ukr.pritula.academy/tpost/4x2smug2t1-klyuchov-kompetents-ldera-yakimi-povinen> (дата звернення 16.02.25)

35. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

36. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: <http://epicentrk.ua/> (дата звернення 16.02.25)
37. Підсумки діяльності Епіцентр Агро у 2023 році: кардинальні зміни. epicentr-agro.com
38. Проблеми з персоналом: чому вони виникають і як їх вирішувати. <https://performia.com.ua/ua/problems-s-personalom-pochemu-oni-voznikayut-i-kak-ih-reshat> (дата звернення 16.02.25)
39. Стратегія розвитку лідерства: якою вона має бути в сучасних умовах? <https://novarobota.ua.ua/articles-jobseeker/strategiya-razvitiya-liderstva-kakoy-ona-dolzha-byt-v-sovremennykh-usloviyakh-443> (дата звернення 26.02.25)
40. Що таке лідерство? URL : <https://travelscode.com/shhotake-liderstvo/> (дата звернення 16.03.25)
41. ТОВ ЕПІЦЕНТР К - opendatabot.ua
42. ТОВ ЕПІЦЕНТР К 32490244 – перевірка компанії, контакти контрагента nomis.com.ua
43. Товарообіг маркетплейсу Епіцентр в 2023 році становив 1.5 млрд грн shareuapotential.com
44. Фінансова звітність підприємств за 2023 рік data.gov.ua
45. Чому найкращі працівники звільняються: причини й наслідки. URL: <https://buduysvoe.com/publications/chomu-naykrashchi-pracivnyky-zvilnyayutsya-prychyny-y-naslidky> (дата звернення 27.02.25)
46. Чому працівники звільняються: 6 справжніх причин та 2 кроки, щоб їх зберегти. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515447-chomu-pratsivnyky-zvilnyayutsya-6-spravzhnikh-prychyn-ta-2-krokyshchob-yikh-zberehty> (дата звернення 16.03.25)
47. П'ять складових дієвого лідерства. URL: <https://www.byuro-rozvytku.com/2022/07/14/5-skladovyh-diyevogo-liderstva/> (дата звернення 16.02.25)

48. Tong Schraa-Liu, Fons Trompenaars Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. Responsible Leadership [Do vidpovidal'noho liderstva cherez prymyrennya dylem. Vidpovidal'ne kerivnytstvo]. Edited By Nicola Pless, Thomas Maak, 2021. ch. 9. pp. 314–331. URL: https://www.researchgate.net/publication/355824733_Toward_responsible_leadership_through_reconciling_dilemmas (дата звернення 06.03.25)

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура кар'єрного зростання на підприємстві «Епіцентр- К»



Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

